



# **Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen im Kanton St.Gallen**

**Evaluationsbericht zuhanden des Bildungsrates des Kantons  
St.Gallen**

Luzern, den 6. Februar 2023

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Isabella Lussi (Projektleitung)  
Dr. Karin Büchel (Stv. Projektleitung)  
Oliver Prinzing (Projektmitarbeit)  
Deborah Fritzsche (Projektmitarbeit)  
Jonas Gubser (Projektmitarbeit)  
Ruth Feller (Qualitätssicherung)

**| INTERFACE Politikstudien  
Forschung Beratung AG**

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Bildungsrat des Kantons St.Gallen

**| Zitiervorschlag**

Lussi, Isabella; Büchel, Karin; Prinzing, Oliver; Fritzsche, Deborah; Gubser, Jonas; Feller, Ruth (2023): Berufsauftrag im Kanton St.Gallen. Evaluationsbericht zuhanden des Bildungsrates des Kantons St.Gallen. Interface Politikstudien, Forschung und Beratung. Luzern und Lausanne.

**| Laufzeit**

Dezember 2021 bis Januar 2023

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 21-087

<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>8</b>
1.1 Grundlagen und Ziele des Berufsauftrags im Kanton St.Gallen	9
1.2 Ausstellung von Verträgen	10
1.3 Die vier Arbeitsfelder des Berufsauftrags	11
1.4 Flexibilisierungsmöglichkeiten im Berufsauftrag	12
1.5 Entschädigung von Sonderaufgaben und Aufsichtspflicht	13
1.6 Arbeitszeiterfassung	14
1.7 Veranstaltungen und Informationsmaterialien zur Einführung des Berufsauftrags	14
<b>2. Ziele und Methoden der Evaluation</b>	<b>16</b>
2.1 Ziele und Zweck der Evaluation	17
2.2 Beschreibung des Evaluationsgegenstands	17
2.3 Beschreibung der Erhebungsmethoden	20
<b>3. Beurteilung des Konzepts des Berufsauftrags</b>	<b>24</b>
3.1 Bedeutsamkeit der mit dem Berufsauftrag verfolgten Ziele	25
3.2 Beurteilung der konzeptionellen Grundlagen	27
3.3 Wissen zum und Informiertheit über den Berufsauftrag	38
<b>4. Beurteilung der Umsetzung des Berufsauftrags</b>	<b>42</b>
4.1 Umsetzung der Personaleinsatzplanung	43
4.2 Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten	50
4.3 Handhabung Arbeitszeiterfassung	56
4.4 Zufriedenheit mit der Umsetzung des Berufsauftrags	61
<b>5. Beurteilung der Wirkungen des Berufsauftrags</b>	<b>64</b>
5.1 Konsequenzen und Nutzen der Arbeitszeiterfassung	65
5.2 Beurteilung der Zielerreichung des Berufsauftrags	67
5.3 Einfluss des Berufsauftrags auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima	70
5.4 Akzeptanz und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags	74
<b>6. Schlussfolgerungen</b>	<b>81</b>
6.1 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Evaluationsfragen	82
6.2 Empfehlungen	92
<b>Anhang</b>	<b>96</b>
A 1 Evaluationsfragen und Evaluationsmethoden	97



### I Ausgangslage und Auftrag

Im Kanton St.Gallen ist der neu konzipierte Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen seit dem Schuljahr 2015/16 in der Umsetzung. Er umfasst alle Bereiche des Schulbetriebs, wie beispielsweise den Unterricht, aber auch die Zusammenarbeit mit den Eltern, im Lehrerteam und mit den Schulleitenden. Insgesamt steht er für eine ganzheitliche Schulentwicklung. Ausschlaggebend für dessen Neukonzipierung war der Wunsch, die diversen Aufgaben von Lehrpersonen in einem Berufsauftrag besser sichtbar zu machen, ohne dabei die inhaltlichen Aufgaben von Lehrpersonen zu verändern. Gleichzeitig sollten Schulleitende die Ressourcen in den Schulen flexibel einteilen können. Im Weiteren sollte die Umsetzung des Berufsauftrags in den Schulen kostenneutral erfolgen.

Der Bildungsrat des Kantons St.Gallen beauftragte im November 2021 Interface Politikstudien Forschung Beratung AG, den neu konzipierten Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen zu evaluieren. Zwei Ziele waren zentral: Erstens sollte die Evaluation beleuchten, wie das Instrument des Berufsauftrags mit seinen Gestaltungsspielräumen in der Praxis umgesetzt wird und ob es seinen Sinn und Zweck erfüllt. Zweitens sollte die Evaluation aufzeigen, welche Visionen und Entwicklungsmöglichkeiten die schulischen Akteure hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung des Berufsauftrags sehen.

### I Methodisches Vorgehen

Die Evaluation kombinierte qualitative und quantitative Methoden und baute auf drei empirischen Vorgehensweisen auf. Nach der Dokumentenanalyse führte das Evaluationsteam acht explorative Gruppengespräche mit je fünf bis sieben Personen aus den relevanten Akteursgruppen Schulverwaltungen/Schulträger, Schulleitende, Lehrpersonen und schulische Fachpersonen (schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen, Logopädinnen und Logopäden, Psychomotorik-Therapeutinnen und -Therapeuten) durch. Anschliessend prüfte das Evaluationsteam mittels einer Online-Befragung, welche Bedeutung die verschiedenen Akteursgruppen den aus den Gruppengesprächen hervorgegangenen Themen und Aspekten beimessen und wie gross die Heterogenität der Antworten innerhalb und zwischen den verschiedenen Akteursgruppen ausfällt. Bei der Online-Befragung handelte es sich um eine Vollerhebung – alle Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/Schulträgern des Kantons St.Gallen wurden eingeladen, an der Online-Befragung teilzunehmen.

### I Ergebnisse und Empfehlungen

Die Evaluation zeigt auf, dass die Umsetzung des Berufsauftrags im Kanton St.Gallen insgesamt gut verlief und der Berufsauftrag – insbesondere aufgrund einer pragmatischen und kontextspezifischen Umsetzung in den Schulen – grundsätzlich auf eine hohe Akzeptanz bei den Schulverwaltungen/-träger, Schulleitenden und Lehrpersonen stösst. Das Evaluationsteam erachtet dies als eine wichtige Voraussetzung, damit eine politische Massnahme ihre Wirkung entfalten kann.

Es zeigt sich zudem, dass die bisherige Umsetzung des Berufsauftrags, gerade für die Schulleitenden und die Schulverwaltungen/-träger, einen Mehrwert darstellt. Der Berufsauftrag dient diesen Akteuren als wichtiges Steuerungsinstrument in der Personalführung und der Planung von Ressourcen, insbesondere deshalb, weil er eine Orientierung über Inhalte und Umfang von Aufgaben der Lehrpersonen ermöglicht.

Die Evaluation zeigt aber auch, dass der Mehrwert des Berufsauftrags vor allem bei den Lehrpersonen noch gering ausfällt. Dies ist insbesondere darin begründet, dass der Berufsauftrag zwar Klarheit über die Inhalte der Aufgaben, jedoch weniger über den Umfang der Aufgaben von Lehrpersonen schafft. Das aus Sicht der Lehrpersonen bedeutendste Ziel des Berufsauftrags, sie vor über die festgelegten Pflichten hinausgehenden Aufgaben zu schützen, wird mehrheitlich noch nicht erreicht.

Dass dieses zentrale Ziel noch nicht erreicht wurde, hat mehrere Gründe: *Erstens* ist insbesondere bei den Lehrpersonen noch wenig vertieftes Wissen über den Berufsauftrag vorhanden. Viele Lehrpersonen wissen über den Umfang ihrer Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern nicht genau Bescheid. *Zweitens* hat der Berufsauftrag für viele Lehrpersonen im Schulalltag eine geringe Bedeutung. Die definierte Anzahl Stunden pro Arbeitsfeld ist für die Lehrpersonen oftmals irrelevant, weil sie ihre Aufgaben unabhängig vom Aufwand möglichst gut erbringen wollen und weil das Aufzeigen von Mehrarbeit kaum Konsequenzen nach sich zieht. *Drittens* konnte bisher nur eine Minderheit der Lehrpersonen von den Flexibilisierungsmöglichkeiten tatsächlich profitieren.

Konzeptionell besteht der grosse Mehrwert des Berufsauftrags darin, dass Lehrpersonen für ihre Aufgaben in verschiedenen Arbeitsfeldern unterschiedlich, flexibel und entsprechend ihren effektiven Aufgaben in den einzelnen Arbeitsfeldern angestellt werden können. Die standardisierte proportionale Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Arbeitsfelder und die definierten Bandbreiten sollten dabei als Orientierung dienen. Wichtig ist jedoch, dass die effektiven Aufgaben der Lehrpersonen in ihrem Anstellungsprofil abgebildet sind. Wie die Ergebnisse der Evaluation zeigen, stimmt der Berufsauftrag, so wie er bisher umgesetzt wurde, nur bei Standardlehrpersonen<sup>1</sup> mit den effektiven Aufgaben überein. Für alle anderen Lehrpersonen, beispielsweise für Klassenlehrpersonen oder Fachlehrpersonen, zeigt sich eine Abweichung zwischen den definierten Soll-Werten und effektiven Ist-Werten. Dies weist darauf hin, dass der Berufsauftrag einzig bei den Standardlehrpersonen greift. Zudem zeigen die Evaluationsergebnisse, dass sich Lehrpersonen eine Erhöhung der Flexibilisierungsmöglichkeiten klar wünschen. Die Schulleitenden sind gegenüber der Flexibilisierung zurückhaltender und die Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger votieren für eine restriktivere Handhabung der Flexibilisierungsmöglichkeiten. *Viertens* ist der Umgang mit Sonderaufgaben (in der Praxis auch Zusatzaufgaben genannt) und besonderen Unterrichtsveranstaltungen im Kanton St.Gallen je nach Schulträger und Schule sehr unterschiedlich geregelt. Dies erlaubt den Schulleitenden zwar eine kontextspezifische Umsetzung des Berufsauftrags vor Ort, hat aber zur Folge, dass unterschiedlich definiert wird, welche konkreten Aufgaben zu den Sonderaufgaben und welche zu den besonderen Unterrichtsveranstaltungen zählen. Diese konzeptionelle Offenheit beeinträchtigt die Klarheit des Berufsauftrags von Lehrpersonen in puncto Inhalt und Umfang.

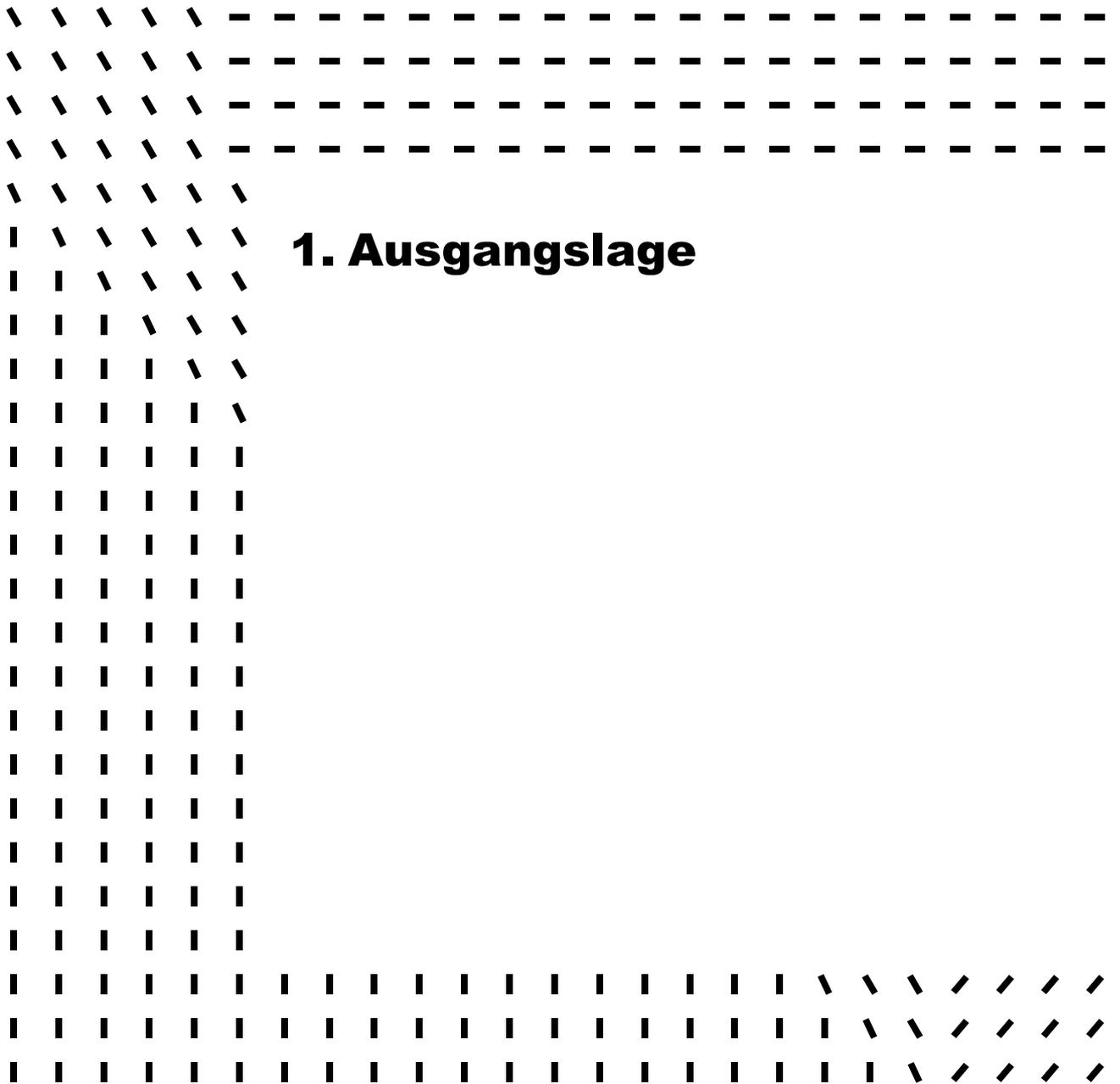
Aufgrund der zusammengefasst dargestellten Evaluationsergebnisse formuliert das Evaluationsteam fünf Empfehlungen zuhanden des Amtes für Volksschule des Kantons

---

<sup>1</sup> Standardlehrpersonen sind Lehrpersonen ohne die Funktion einer Klassenlehrperson oder einer Fachlehrperson.

St.Gallen. Diese werden als sinnvoll erachtet, um den Berufsauftrags der Volksschul-Lehrpersonen kurz- und langfristig weiterzuentwickeln.

- *Empfehlung 1:* Das Wissen zum Berufsauftrag sollte bei den Schulleitenden, Schulverwaltungen/-trägern und insbesondere bei den Lehrpersonen vergrössert werden.
- *Empfehlung 2:* Die Schulleitenden sollten zur verstärkten Umsetzung von Flexibilisierungsmöglichkeiten dazu befähigt werden, vermehrt flexible Anstellungsprofile zu definieren.
- *Empfehlung 3:* Anhand klarer Richtlinien soll der Umgang mit Sonderaufgaben und mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen geklärt werden.
- *Empfehlung 4:* Die Passung des Berufsauftrags für verschiedene Funktionen soll geprüft und allenfalls angepasst werden.
- *Empfehlung 5:* Die Profilbildung von Lehrpersonen auf Systemebene soll geprüft werden.



# 1. Ausgangslage

Die kontinuierlichen gesellschaftlichen Veränderungen haben zur Folge, dass sich auch die Funktionen und Aufgaben der Akteure in der Organisation Schule ständig verändern. So haben sich in diesem Zusammenhang in den letzten Jahrzehnten die Funktionen und Rollen von Schulleitungen, Schulbehörden, Schulaufsicht und Schulevaluation weitgehend verändert und weiterentwickelt.<sup>2</sup>

Mit der Einführung neuer Berufsaufträge bemühen sich Bildungsverwaltungen darum, im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen auch die sich verändernden Aufgabenfelder von Lehrpersonen so gut wie möglich abzubilden, um Klarheit und Gerechtigkeit bezüglich der Verteilung der Arbeitslast zu schaffen. Die Einführung von neuen Berufsaufträgen geht mit einer zunehmenden Rollendifferenzierung der Lehrpersonen und Schulleitenden sowie einem weiterentwickelten Verständnis von Leadership im Kontext von Schule einher. Dies hat zur Folge, dass neue Berufsaufträge nicht immer kritiklos umgesetzt werden können, weil sie Grundfragen des Lehrerinnen- und Lehrerberufs, des Professionsverständnisses und der Arbeitsbedingungen betreffen.<sup>3</sup> Zudem weisen Studien darauf hin, dass die in den Berufsaufträgen formulierten Richtlinien und Massnahmen oftmals nur bedingt die Realität des beruflichen Alltags von Lehrpersonen abbilden und Lehrpersonen dadurch nur teilweise entlastet werden.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund kommt der Art und Weise, wie der Berufsauftrag in den Schulen konkret umgesetzt wird, eine zentrale Bedeutung zu.

### 1.1 Grundlagen und Ziele des Berufsauftrags im Kanton St.Gallen

Seit dem Schuljahr 2015/16 gilt im Kanton St.Gallen der neu konzipierte Berufsauftrag. Ausschlaggebend für die Neukonzipierung war, dass die diversen Aufgaben von Lehrpersonen in einem Berufsauftrag besser sichtbar gemacht werden, sich Lehrpersonen zunehmend an einer Jahresarbeitszeit orientieren und sich durch eine stärkere Strukturierung ihrer Aufgaben entlastet fühlen sollen. Weiter sollten die Schulleitenden die Ressourcen in den Schulen flexibel einteilen können. An den inhaltlichen Aufgaben von

---

<sup>2</sup> Rolff, Hans-Günter (1992): Die Schule als besondere Organisation – Eine komparative Analyse. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 12 (4). S. 306–324.

Nido, Miriam (2011): Das Engagement von Lehrpersonen: gesund und arbeitsfreudig oder ausgebrannt und reformmüde? Verschiedene Engagement-Typen und ihr Zusammenspiel mit Arbeitsbedingungen, Personen und Schulmerkmalen. Doktorarbeit der Universität Zürich.

<sup>3</sup> Leutwyler, Bruno und Sieber, Priska (2006): Der Lehrerberuf im Wandel? Über Grenzen von Leadership. Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 28, S. 57–76.

<sup>4</sup> Nido, Miriam (2011) (ebd.)

Feller, Ruth; Lussi, Isabelle; Bucher, Noëlle; Prinzing, Oliver; Schwander, Marius; Ritz, Adrian; Huber, Stephan; Rieder, Stefan (2020): Neu definierter Berufsauftrag für Lehrpersonen der Volksschulen des Kantons Zürich. Evaluationsbericht, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Lehrpersonen ändert sich mit dem Berufsauftrag jedoch nichts. So hatte die Umsetzung des Berufsauftrags in den Schulen kostenneutral zu erfolgen.

### 1.1.1 Grundlagen und Vollzug des Berufsauftrags

Die gesetzlichen Grundlagen des Berufsauftrags bilden der XVI. Nachtrag zum Volksschulgesetz (VSG, Sept. 2014) sowie das Gesetz über den Lohn der Volksschullehrpersonen (LLG), das der Kantonsrat 2014 zur Erstellung eines zeitgemässen und ganzheitlichen Berufsauftrags erlassen hat.

Neben diesen beiden gesetzlichen Grundlagen basiert der Berufsauftrag auf der Verordnung zum Personalrecht der Volksschullehrpersonen (VPVL) sowie auf dem Reglement über den Berufsauftrag der Volksschullehrpersonen, das der Bildungsrat im November 2014 erstellt hat.

Der Vollzug der neuen Rechtsgrundlagen erfolgte auf den 1. August 2015. Als Umsetzungshilfe ist eine Handreichung zum Berufsauftrag erstellt worden.

### 1.1.2 Ziele des Berufsauftrags

Mit dem Berufsauftrag sollen im Kanton St.Gallen folgende Ziele erreicht werden:<sup>5</sup>

- Orientierung und Klarheit nach innen und aussen über den zeitlichen und inhaltlichen Umfang des Berufsauftrags von Lehrpersonen
- Transparenz für Öffentlichkeit und Politik über die Vielfalt der Aufgaben von Lehrpersonen
- Unterstützung der Lehrpersonen bei der Gestaltung und Überprüfung ihrer Arbeitszeit
- Definition der beruflichen Anforderungen und Verantwortungsbereiche von Lehrpersonen
- Schutz der Lehrpersonen vor unrealistischen, über die festgelegten Pflichten hinausgehenden Ansprüchen (Überbelastung verhindern)
- Sichtbarmachung der Gestaltungsspielräume (Flexibilisierung von Profilen) innerhalb der Gesetzgebung zur Entlastung und Schwerpunktsetzung (flexibler Einsatz von Ressourcen vor Ort)

## 1.2 Ausstellung von Verträgen

### 1.2.1 Jahresarbeitszeit anstelle Anzahl Lektionen

Im Berufsauftrag wird das Arbeitspensum grundsätzlich nicht mehr nur durch die Anzahl Lektionen bestimmt, sondern durch alle in den vier Arbeitsfeldern zu verrichtenden Aufgaben. Bei einer 100-Prozent-Anstellung müssen pro Jahr insgesamt 1'906 Arbeitsstunden geleistet werden. Dies entspricht einer durchschnittlichen 42-Stunden-Woche. Eine Unterrichtslektion entspricht rund 1,5 Stunden Arbeitszeit, was 3,14 Prozent der Jahresarbeitszeit entspricht. Bei einer 100-Prozent-Anstellung werden in der Regel 28 Lektionen unterrichtet. Der Ferienanspruch der Lehrpersonen umfasst, wie der des übrigen Staatspersonals, 23 Tage. Der während der Unterrichtszeit geleistete Mehraufwand wird in den Schulferien kompensiert.

### 1.2.2 Ausstellen von befristeten und unbefristeten Verträgen

Da das Arbeitspensum bei gewissen Lehrpersonen von Jahr zu Jahr schwankt und die Klassen- und Pensenplanungen oftmals erst in den Sommermonaten final definiert werden können, werden für diese Lehrpersonen im April unbefristete Arbeitsverträge (Basisverträge) für ein Mindestpensum abgeschlossen. Ergänzend dazu werden bis Schul-

---

<sup>5</sup> Amt für Volksschule, Bildungsdepartement, Kanton St.Gallen (2020): Handreichung. Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen, S. 5.

jahresbeginn befristete Zusatzverträge abgeschlossen. Dies ist vor allem bei schulischen Fachpersonen oder bei Lehrpersonen, die Förderunterricht erteilen, der Fall, da der Bedarf in diesem Bereich oftmals erst bei Schuljahresbeginn klar ist. Kündigungsfrist für Basisverträge ist Ende April und Ende Oktober, Zusatzverträge laufen jedes Jahr automatisch aus.

### 1.2.3 Einstufung von Kindergarten- und Primarschullehrpersonen

Kindergarten- und Primarschullehrpersonen werden derselben Lohnkategorie zugeordnet. Das Unterrichtspensum einer Kindergartenlehrperson beträgt 24 Lektionen (Lektionentafel). Dies ergibt für eine Kindergartenlehrperson ein Pensum von 89 Prozent. Das Pensum kann aufgestockt werden,

### 1.2.4 Anstellung von Teilzeitlehrpersonen

Bei Teilzeitlehrpersonen kann – wie bei Vollzeitlehrpersonen – eine flexible Gewichtung der Arbeitsfelder vorgenommen werden. Je nach Pensum erfolgt eine proportionale Anpassung der einzelnen Arbeitsfelder. Bei einem Beschäftigungsgrad unter 30 Prozent können Lehrpersonen von den Arbeitsfeldern «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» befreit werden.

### 1.2.5 Stellvertretungen

Stellvertretungen werden grundsätzlich für alle vier Arbeitsfelder eingestellt, sofern die Vertretung mindestens einen Monat dauert. Bei kürzeren Stellvertretungen oder Stellvertretungen mit einem Pensum unter 30 Prozent kann die Lehrperson in den Arbeitsfeldern «Schülerinnen und Schüler» und «Schule» ganz oder teilweise entlastet werden. Das Arbeitsfeld «Lehrperson» darf jedoch nicht weniger als 2 Prozent betragen (untere Bandbreite).

### 1.2.6 Altersentlastung

Die Altersentlastung erfolgt nach vollendetem 56. Altersjahr ab einem Arbeitspensum von mindestens 30 Prozent im Arbeitsfeld «Unterricht» um zwei Lektionen. Ab dem 61. Lebensjahr erfolgt eine weitere Reduktion um eine Unterrichtslektion. Die übrigen Arbeitsfelder bleiben unverändert.

## 1.3 Die vier Arbeitsfelder des Berufsauftrags

Der Berufsauftrag gliedert sich in vier Arbeitsfelder, die mit unterschiedlichen Aufgaben einhergehen.<sup>6</sup>

### 1.3.1 Arbeitsfeld «Unterricht»

Im Zentrum des Berufsauftrags steht das Arbeitsfeld «Unterricht». Dazu gehört die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts und die Beurteilung und Förderplanung der Schülerinnen und Schüler. Zum Arbeitsfeld «Unterricht» gehören auch die Zusammenarbeit mit Lehrerkolleginnen und -kollegen in Bezug auf den Unterricht und die Durchführung von Anlässen, Exkursionen und Klassenlagern.

### 1.3.2 Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler»

Dieses Arbeitsfeld umfasst die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten, mit Lehrerkolleginnen und -kollegen, Fachstellen, der Schulleitung und den Behörden, die für die Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler nötig ist. Auch die Administration und Dokumentation (u.a. Erstellen von Lernberichten und Zeugnissen) gehört in dieses Arbeitsfeld.

---

<sup>6</sup> Erziehungsrat des Kantons St.Gallen (2014): Reglement über den Berufsauftrag der Volksschullehrpersonen. Veröffentlicht im Amtlichen Schulblatt. SchBl 2014, Nr. 12.

### 1.3.3 Arbeitsfeld «Schule»

Diesem Arbeitsfeld zugeordnet werden administrative und organisatorische Aufgaben, die der Gestaltung der Schule und der Sicherung und Entwicklung der Qualität der Schule dienen. Dazu gehören Teamsitzungen und Konvente, Mitwirkung bei Schul- und Unterrichtsentwicklung, die Teilnahme an schulinternen Weiterbildungen und die Beaufsichtigung von Schülerinnen und Schülern in Pausen sowie unmittelbar vor und nach dem Unterricht.

### 1.3.4 Arbeitsfeld «Lehrperson»

Viertens sieht der Berufsauftrag die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die Überprüfung und Reflexion der eigenen Tätigkeit vor. Zu diesem Arbeitsfeld gehört deshalb auch die kollegiale Hospitation und das Einholen von Individualfeedback. Die Weiterbildung erfolgt in der unterrichtsfreien Zeit. Die Planung der Weiterbildung erfolgt in Absprache mit der vorgesetzten Stelle.

### 1.3.5 Arbeitsfelder des Berufsauftrags für Lehrpersonen für Integrierte schulische Förderung (ISF) und Therapeutinnen und Therapeuten

Der Berufsauftrag gilt auch für schulische Fachpersonen, das heisst für Lehrpersonen für Integrierte schulische Förderung (ISF) und Therapeutinnen und Therapeuten (u.a. Logopädie, Psychomotorik, Rhythmik). Bei besonderem Förderbedarf ist im Reglement des Berufsauftrags vorgesehen, dass für Therapeutinnen und Therapeuten eine Flexibilisierung des Arbeitsfelds «Unterricht» zu Gunsten des Arbeitsfelds «Schülerinnen und Schüler» im Umfang von einer Lektion bis drei Lektionen (max. 9,4%) vorgenommen wird.<sup>7</sup>

## 1.4 Flexibilisierungsmöglichkeiten im Berufsauftrag

### 1.4.1 Vorgeschriebene Flexibilisierung

Klassenlehrpersonen werden im Arbeitsfeld «Unterricht» im Umfang von einer Unterrichtslektion entlastet, damit sie mehr Aufgaben im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» übernehmen können.

Berufseinsteigende werden bei einer Anstellung von mindestens 50 Prozent ebenfalls im Umfang einer Unterrichtslektion entlastet, damit sie mehr Stunden im Arbeitsfeld «Lehrperson» (u.a. für individuelle Weiterbildung und Mentorat) zur Verfügung haben.

Die Aufgaben von Lehrpersonen mit Mentoratsaufgaben werden im Umfang einer halben Unterrichtslektion im Arbeitsfeld «Schule» berücksichtigt.

### 1.4.2 Weitere Möglichkeiten der Flexibilisierung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitsfelder für Lehrpersonen entsprechend ihren Aufgaben flexibel zu gestalten. Dazu sind in jedem Arbeitsfeld gewisse Bandbreiten vorgesehen, durch welche die standardisierten proportionalen Anteile der Arbeitsfelder bis zu einem gewissen Grad stärker oder weniger gewichtet werden können.

---

<sup>7</sup> Erziehungsrat des Kantons St.Gallen (2014): Reglement über den Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen. Veröffentlicht im Amtlichen Schulblatt. SchBl 2014, Nr. 12.

**D 1.1: Standardmässige Prozentanteile und Bandbreiten pro Arbeitsfeld**

<i>Arbeitsfeld</i>	<i>standardisierter prozentualer Anteil</i>	<i>obere und untere Bandbreite</i>
«Unterricht»	88	75–92
«Schülerinnen und Schüler»	4	2–17
«Schule»	5	2–17
«Lehrperson»	3	2–9

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf dem Amt für Volksschule, Bildungsdepartement, Kanton St.Gallen (2020): Handreichung. Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen.

Durch die Bandbreiten besteht zum Beispiel die Möglichkeit, Lehrpersonen von grossen Klassen oder von Klassen mit hohem sonderpädagogischem Bedarf im Arbeitsfeld «Unterricht» zugunsten des Arbeitsfelds «Schülerinnen und Schüler» zu entlasten. Reine Fachlehrpersonen oder schulische Fachpersonen hingegen haben einen stärkeren Fokus auf dem Unterricht und sollen dafür weniger Stunden im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» leisten. Gewisse Schulträger geben vor, dass reine Fachlehrpersonen für ein 100-Prozent-Pensum 29 Lektionen unterrichten sollen, also eine Lektion mehr als Standardlehrpersonen<sup>8</sup>. Lehrpersonen, die aufwändige Zusatzfunktionen für die Schule übernehmen (z.B. Bibliothek, ICT-Support, Stundenplanung) wiederum können mehr Stunden im Arbeitsfeld «Schule» zugeschrieben werden und dafür im Arbeitsfeld «Unterricht» entlastet werden. Die Entschädigung von Sonderaufgaben kann aber auch über einen zusätzlichen Arbeitsvertrag geregelt werden.

Bei der Ausstellung der neuen Anstellungsverträge sollen sich die Lehrpersonen und je nach Schule die Schulleitung oder beispielsweise die Schulverwaltung darüber einigen, wie sie die verschiedenen Arbeitsfelder gewichten wollen. Welche Bandbreiten zur Flexibilisierung des Berufsauftrags zum Einsatz kommen, wird vom Schulträger bestimmt. Einen Anspruch auf Flexibilisierung gibt es nicht.

## 1.5 Entschädigung von Sonderaufgaben und Aufsichtspflicht

### 1.5.1 Regelung bezüglich Sonderaufgaben

Zeitaufwändige Sonderaufgaben in einem bestimmten Bereich sollen grundsätzlich durch eine Gewichtung ausserhalb des Arbeitsfelds «Unterricht» kompensiert werden. Es gibt jedoch Aufgaben, die ausserhalb des Berufsvertrags mittels eines Zusatzvertrags abgegolten werden, unter anderem Materialverwaltung, ICT-Support, Bibliothek, QE-Verantwortung, Stundenplanung oder interne Evaluation. Es handelt sich dabei vor allem um Aufgaben, für die nicht zwingend ein Lehrdiplom erforderlich ist.<sup>9</sup> Sonderaufgaben müssen gemäss Handreichung lokal geregelt werden, unter Berücksichtigung der örtlichen Begebenheiten.

### 1.5.2 Regelung bezüglich besonderer Unterrichtsveranstaltungen (u.a. Klassenlager)

In der Handreichung zum Berufsauftrag ist festgehalten, dass besondere Unterrichtsveranstaltungen grundsätzlich zum Berufsauftrag gehören und im Umgang damit – wie bei den Sonderaufgaben – gemeindeeigene Lösungen gefunden werden müssen.

<sup>8</sup> Standardlehrpersonen sind Lehrpersonen ohne die Funktion einer Klassenlehrperson oder einer Fachlehrperson.

<sup>9</sup> Amt für Volksschule, Bildungsdepartement, Kanton St.Gallen (2020): Handreichung. Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen.

### 1.5.3 Aufsichtspflicht

Die Lehrperson hat nicht nur während des Unterrichts, sondern auch unmittelbar vor, zwischen und nach dem Unterricht eine Aufsichtspflicht. Die Aufsichtspflicht gilt sowohl für Sonderwochen und Ausflüge als auch für die Pausen.

Seit dem Nachtrag zum Reglement (Vollzug per 1. Februar 2021) gilt, dass die wöchentliche Pausenaufsicht von Lehrpersonen mit 13 Stunden im Arbeitsfeld «Schule» entschädigt wird. Sind darüber hinaus weitere Pausenaufsichten zu erbringen, werden diese in einem Zusatzvertrag mit je 13 Stunden entschädigt. Damit soll insbesondere die Pausenaufsicht im Kindergarten klar geregelt werden.<sup>10</sup>

## 1.6 Arbeitszeiterfassung

### 1.6.1 Rechenschaftspflicht gegenüber vorgesetzter Stelle

Im neuen Berufsauftrag gibt es keine Pflicht zur Arbeitszeiterfassung. Die Lehrpersonen sind grundsätzlich selbst für ihr Zeitmanagement verantwortlich. Sie unterstehen aber der Rechenschaftspflicht gegenüber der vorgesetzten Stelle, wenn diese den Nachweis der erbrachten Arbeitszeit einfordert. Im Schuldienst soll gemäss Beschluss des Kantonsrats weiterhin das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit gelten, da eine technische beziehungsweise fremdkontrollierte Arbeitszeiterfassung in pädagogischen Arbeitsfeldern als nicht sinnvoll erachtet wird.<sup>11</sup>

### 1.6.2 Kompensation von Überzeit

Grundsätzlich darf ein Pensum von 100 Prozent nicht überschritten werden. Wird die Arbeitszeit in einem Jahr überschritten, soll diese durch ein Minderpensum in den Folgejahren kompensiert werden. Falls dies nicht möglich ist, erfolgt die Entschädigung in finanzieller Form. Zusätzlich erteilter Unterricht verändert die Gewichtung der anderen Arbeitsfelder im Falle eines Überpensums jedoch nicht. Zusätzlich erbrachte Überzeit in den anderen Arbeitsfeldern kann durch die geringere Gewichtung in anderen Arbeitsfeldern ausgeglichen werden oder wird nach entsprechendem Nachweis finanziell entschädigt.

## 1.7 Veranstaltungen und Informationsmaterialien zur Einführung des Berufsauftrags

### 1.7.1 Informationsmaterialien

Für die Schulverwaltungen, Schulträger, Schulleitenden und für die Lehrpersonen wurden vom Amt für Volksschule in Zusammenarbeit mit Vertretenden von Schulleitungen, Schulverwaltungen und dem Verband der St.Galler Volksschulträger (SGV) im Zusammenhang mit der Einführung des Berufsauftrags diverse Informationsmaterialien entwickelt:

- Handreichung Berufsauftrag
- FAQ auf der Website
- PowerPoint-Präsentation zum Download
- Flyer für Lehrpersonen

<sup>10</sup> Bildungsrat des Kantons St.Gallen (2020): Protokoll des Bildungsrates des Kantons St.Gallen. Nachtrag zum Reglement über den Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen: Erlass. 12. November 2020, St.Gallen.

<sup>11</sup> Kantonsrat St.Gallen (2013): XV. Nachtrag zum Volksschulgesetz. 14. August 2013, St.Gallen.

### 1.7.2 Veranstaltungen

Vorbereitend zur Einführung des Berufsauftrags wurden auch Informationsveranstaltungen und Einführungen für Lehrpersonen, Schulleitende und Schulverwaltungen durchgeführt. Zudem stellte der Kanton den Schulträgern eine Handreichung zu den wichtigsten Punkten sowie ein elektronisches Tool zur Umsetzung des Berufsauftrags zur Verfügung.

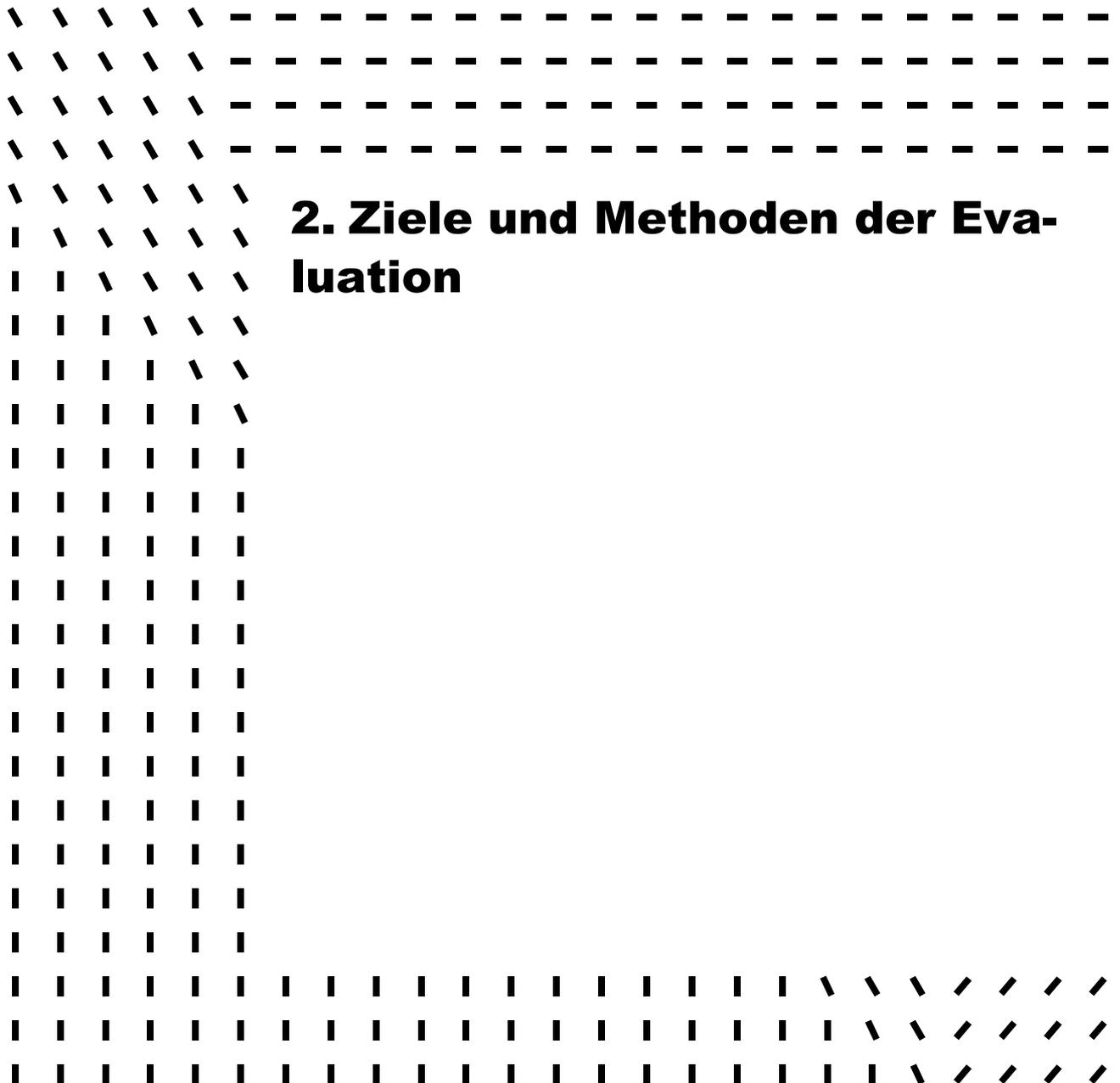
### 1.7.3 Zur Verfügung gestellte Instrumente

#### I Berechnungstool zur Umsetzung des Berufsauftrags

Das Amt für Volksschule stellte den Schulen Ende Januar 2015 für die Umsetzung des Berufsauftrags ein Tool zur Verfügung, mit dem die Arbeitsverträge für die Lehrpersonen erstellt werden können. In diesem Tool werden ausgehend von der Anzahl zu unterrichtenden Lektionen die prozentualen Anteile pro Arbeitsfeld automatisch berechnet. In diesem Tool können auch die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Rahmen der vorgegebenen Bandbreiten eingetragen werden.

#### I Personalpool

Als Teil der Umsetzung des Berufsauftrags stellt der Kanton St.Gallen den Schulträgern das Führungs- und Planungsinstrument, kurz Personalpool, zur Verfügung. Der Personalpool dient als Orientierungshilfe für den Einsatz der Ressourcen respektive zur Erstellung der Arbeitsverträge für die Lehrpersonen. Der Personalpool bezieht sich einzig auf das Arbeitsfeld «Unterricht». Alle anderen Arbeitsfelder sind darin nicht enthalten. Demzufolge entsprechen die Anzahl Lektionen im Personalpool nicht den effektiven Pensen der Lehrpersonen.



## 2. Ziele und Methoden der Evaluation

## 2.1 Ziele und Zweck der Evaluation

Die Evaluation verfolgte zwei Ziele:

- Erstens sollte die Evaluation klären, wie das Instrument des Berufsauftrags mit seinen Gestaltungsspielräumen in der Praxis umgesetzt wird und ob es seinen Sinn und Zweck erfüllt respektive inwiefern die Ziele des Berufsauftrags erreicht werden können. Der konkreten Umsetzung und den effektiven Wirkungen des Berufsauftrags kommen in der Evaluation also eine zentrale Bedeutung zu.
- Zweitens sollte die Evaluation aufzeigen, welche Visionen und Entwicklungsmöglichkeiten die schulischen Akteure hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung des Berufsauftrags sehen.

Folgende Themenfelder waren dabei gemäss Ausschreibung in der Evaluation besonders zu berücksichtigen:

- Nutzung und Beurteilung der Arbeitsfelder und der Arbeitszeiterfassung
- Umsetzung und Beurteilung des Reglements/der Handreichung
- Umgang mit Anstellungspensum und Flexibilisierungswünschen
- Vergleich von Zielen und effektiven Wirkungen
- Beurteilung und Verständnis des Konzepts und Optimierungspotenzial

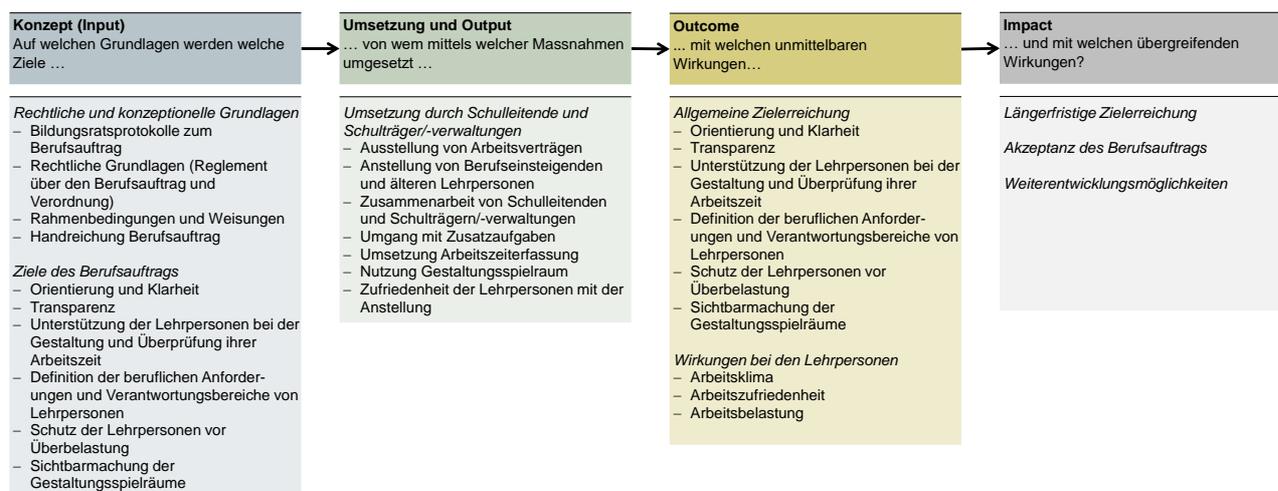
Befragt werden sollten sowohl Vertretende von Schulverwaltungen und Schulträgern, Schulleitende, Lehrpersonen mit unterschiedlichen Funktionen (Klassenlehrpersonen und Fachlehrpersonen) und schulische Fachpersonen. Zur Anwendung kommen sollten quantitative sowie qualitative Methoden, die die Erhebung repräsentativer Ergebnisse als auch vertiefte Einsichten in die Umsetzung des Berufsauftrags erlauben.

## 2.2 Beschreibung des Evaluationsgegenstands

### 2.2.1 Abbildung des Evaluationsgegenstands in Form eines Wirkungsmodells

Wirkungsmodelle dienen in der Evaluationsforschung dazu, Evaluationsfragen unterschiedlichen Stufen der Wirkungsentfaltung zuzuordnen. Das Wirkungsmodell bildet modellhaft die wichtigsten Annahmen über Funktionsweisen und Zusammenhänge zwischen Massnahmen und Wirkungen ab und hilft bei der Analyse und Beurteilung des Konzepts, der Umsetzung und der Leistungen (Output), der unmittelbaren Wirkungen (Outcome) sowie der langfristigen Wirkungen (Impact). Für die Entfaltung einer Wirkung ist dabei das logische Ineinandergreifen der unterschiedlichen Stufen im Wirkungsmodell zentral.

**D 2.1: Wirkungsmodell des Berufsauftrags**



Quelle: Darstellung Interface.

Das in Darstellung D 2.1 aufgeführte Wirkungsmodell zeigt, stark vereinfacht, die Wirkungslogik des Berufsauftrags. Aus dem Wirkungsmodell wird ersichtlich, welche Aspekte bei der Beurteilung des Berufsauftrags in Bezug auf dessen Konzeption (rechtliche und konzeptionelle Grundlagen, Ziele), dessen Umsetzung (schulischer Kontext und effektive Umsetzung) und dessen Wirkungen (erreichte Ziele, übergreifende Wirkungen) zentral sind. Nach der Beurteilung der verschiedenen Aspekte formulieren wir in diesem Bericht Empfehlungen zur Optimierung des Berufsauftrags (siehe Abschnitt 6.2).

**2.2.2 Evaluationsfragen entlang des Wirkungsmodells**

In der Darstellung D 2.2 werden die forschungsleitenden Fragen aufgeführt, die im Rahmen der Evaluation beantwortet werden sollten. Die Fragestellungen, die in der Ausschreibung formuliert wurden, werden entlang der vier Ebenen des Wirkungsmodells eingeordnet. Die Ergebnisse des Evaluationsberichts werden entlang dieser Evaluationsfragen dargestellt. In der rechten Spalte der Darstellung D 2.2 finden sich jeweils die Angaben zu den Abschnitten, in denen die Ergebnisse erläutert werden. Auch die Schlussfolgerungen orientieren sich an diesen Evaluationsfragen.

**D 2.2: Evaluationsfragen entlang des Wirkungsmodells**

	Ab- schnitt
<b>Fragen zum Konzept (Input)</b>	
Als wie bedeutsam werden die mit dem Berufsauftrag verbundenen Ziele erachtet (Bedeutsamkeit des Instruments)?	3.1
Inwiefern wird der Berufsauftrag in der vorliegenden Form als geeignet erachtet, um diese Ziele zu erreichen (Beurteilung der konzeptionellen Kernelemente/Tauglichkeit des Instruments)?	3.2.1
Sind die Arbeitsfelder und Aufgabenbereiche vollständig beschrieben? Bilden sie die Inhalte klar ab beziehungsweise ist die Arbeit dem richtigen Arbeitsfeld zugewiesen (Vollständigkeit und Korrektheit des Instruments)?	3.2.2
Verstehen die Betroffenen die Inhalte des Berufsauftrags und die damit verbundenen Grundlagen, Regelungen, Ziele und Möglichkeiten zur Nutzung des Gestaltungsspielraums?	3.3.1
Wie informieren Schulleitende (neue) Lehrpersonen über den Berufsauftrag? Welche Veranstaltungen werden dazu schulintern durchgeführt?	3.3.2
Wie werden die vorliegenden Informationsmaterialien zum Berufsauftrag (z.B. Handreichung zum Berufsauftrag) beurteilt? Sind sie bekannt, vollständig und verständlich?	3.3.5

	Ab- schnitt
<b>Fragen zur Umsetzung und zum Output</b>	
Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Schulleitenden und Schulverwaltungen/-trägern zur Umsetzung des Berufsauftrags? Welche gemeindespezifischen Vorgaben zur Umsetzung des Berufsauftrags gibt es?	4.1.1
Wie erfolgt die Ausstellung von Arbeitsverträgen und inwiefern können die dafür vorgesehenen Termine (u.a. Kündigungen) und Vorgaben (u.a. Änderungskündigungen, Basisverträge, Zusatzverträge, Umgang mit Überpensen) eingehalten werden?	4.1.2
Wie erfolgt die Anstellung von Berufseinsteigenden und älteren Lehrpersonen (Altersentlastung)? Wie wird diese Praxis beurteilt?	4.1.4
Welche Instrumente zur Umsetzung des Berufsauftrags nutzen die Schulleitenden und als wie hilfreich werden diese erachtet?	4.1.5
Wie zufrieden sind die Lehrpersonen mit ihrer Anstellung? Wie partizipativ setzen die Schulleitenden den Berufsauftrag in der Schule um (z.B. Einbezug der Lehrpersonen in Personaleinsatzplanung)? Inwiefern können die Wünsche der Lehrpersonen bezüglich ihrer Anstellung berücksichtigt werden?	4.1.6
Inwiefern wird der Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Personaleinsatzplanung genutzt (Nutzung der Bandbreite und des Spielraums)?	4.2.1
Welche Chancen und Grenzen der Flexibilisierungen gibt es?	4.2.2
Wie wird die Teilnahme an Sitzungen von Lehrpersonen mit verschiedenen Anstellungen geregelt? Wie wird diese Umsetzung beurteilt?	4.2.3
Wie werden Sonderaufgaben entschädigt? Was wird innerhalb des Berufsauftrags finanziert, was ausserhalb? Wie wird diese Praxis beurteilt?	4.2.4
Wie werden besondere Unterrichtsveranstaltungen und Klassenlager im Rahmen des Berufsauftrags umgesetzt? Wie wird diese Praxis beurteilt?	4.2.5
Wie und wozu wird die Arbeitszeiterfassung in den Schulen umgesetzt? Welche Modelle der Arbeitszeiterfassung gibt es? Wie wird diese Praxis beurteilt?	4.3
Als wie angemessen werden die Ressourcen erachtet, die zur Umsetzung der Aufgaben gemäss Berufsauftrag vorgesehen sind?	4.3.3
Wie gut lässt sich der Berufsauftrag in der Praxis insgesamt umsetzen? Welche Anpassungen und Unterstützungsmaßnahmen sind bezüglich der Umsetzung des Berufsauftrags nötig?	4.4
<b>Fragen zu unmittelbaren Wirkungen (Outcome)</b>	
Welche Konsequenzen resultieren aus der Arbeitszeiterfassung? Welchen Nutzen hat eine Arbeitszeiterfassung für Lehrpersonen und Schulleitende? Welche zusätzlichen (unerwünschten) Nebeneffekte ergeben sich dabei allenfalls?	5.1
Wie gut werden die Ziele des Berufsauftrags insgesamt erreicht?	5.2
Welchen Einfluss hat der Berufsauftrag auf das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit in den Schulen? Inwiefern verändert sich die Arbeitsbelastung?	5.3
<b>Fragen zu längerfristigen Wirkungen (Impact)</b>	
Wie gross ist die Akzeptanz des Berufsauftrags insgesamt?	5.4.1
Welchen Anpassungsbedarf gibt es im Hinblick auf die konzeptionellen Grundlagen des Berufsauftrags? Welche Gelingensbedingungen lassen sich für eine erfolgreiche Umsetzung des Berufsauftrags formulieren?	5.4.2
Was wären mögliche Weiterentwicklungen des Berufsauftrags? Welche Ziele könnten mit dem Berufsauftrag längerfristig erreicht werden?	

### 2.3 Beschreibung der Erhebungsmethoden

In dieser Evaluation wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Dieses Vorgehen hat sich in der Evaluationsforschung mehrfach bewährt, um sowohl repräsentative Ergebnisse als auch einen vertieften Einblick in Begründungszusammenhänge zu erhalten.<sup>12</sup> Die Evaluation baut auf drei empirischen Erhebungsmethoden auf, die wir in den folgenden Abschnitten kurz darstellen:

- Dokumentenanalyse
- Explorative Gruppengespräche
- Online-Befragung

#### 2.3.1 Dokumentenanalyse

Ausgangspunkt der Evaluation bildete die Auswertung der verfügbaren Dokumente und Grundlagen, in denen Ziele und Massnahmen des Berufsauftrags beschrieben werden. Im vorliegenden Mandat ist neben den gesetzlichen und konzeptionellen Grundlagen (u.a. Bildungsratsprotokolle, Reglemente und Verordnungen, Handreichung Berufsauftrag) auch die Analyse der zur Verfügung gestellten administrativen Instrumente von Relevanz. Die Dokumentenanalyse ermöglichte auch, potenzielle Problemfelder des Berufsauftrags zu erkennen, die im Rahmen der Evaluation untersucht werden sollten. Die Dokumentenanalyse diente deshalb auch dazu, geeignete Fragestellungen für die weiteren Erhebungsschritte zu formulieren.

#### 2.3.2 Explorative Gruppengespräche

Das Ziel explorativer Gruppengespräche war es, einen Überblick über den Untersuchungsgegenstand und eine erste Beurteilung des Berufsauftrags aus Sicht der relevanten Akteure (Schulverwaltungen/Schulträger, Schulleitende, Lehrpersonen und schulische Fachpersonen) zu erhalten. Die Gruppengespräche gaben auch einen vertieften Einblick in Begründungszusammenhänge, beispielsweise darüber, welche Aspekte der Umsetzung im Hinblick auf die Zielerreichung des Berufsauftrags als förderlich oder hinderlich erachtet werden. Schliesslich dienten die Gruppengespräche dazu, die Online-Befragungen zielgruppenorientiert zu konzipieren.

Es wurden acht Gruppengespräche mit je fünf bis sieben Personen aus den folgenden Akteursgruppen durchgeführt:

- 1 Gruppengespräch mit den Mitgliedern der Begleitgruppe
- 2 Gruppengespräche mit Vertretenden von Schulverwaltungen/Schulträgern
- 2 Gruppengespräche mit Schulleitenden
- 2 Gruppengespräche mit Lehrpersonen
- 1 Gruppengespräch mit schulischen Fachpersonen (u.a. schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen, Logopädinnen und Logopäden, Psychomotorik-Therapeutinnen und -Therapeuten)

Wichtig war bei der Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner, dass diese in unterschiedlichen Schulen und bei verschiedenen Schulträgern angestellt sind. Für die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner wurden deshalb in einem ersten Schritt mittels Zufallsauswahl basierend auf den verfügbaren statistischen Angaben des Kantons St.Gallen insgesamt 18 verschiedene Schulen ausgewählt, die sich bezüglich folgender Merkmale unterscheiden:

---

<sup>12</sup> Flick, Uwe (2011): Triangulation: Eine Einführung. 3. Auflage. VS Verlag, Wiesbaden.

- Region des Schulträgers
- Art der Gemeinde des Schulträgers
- Sozialindex des Schulträgers
- Schulgrösse
- Schulstufe

In einem zweiten Schritt wurden für jede dieser Schulen Personen mit unterschiedlichen Funktionen (Schulträger, Schulverwaltung, Schulleitung, Standardlehrpersonen, Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen, Förderlehrpersonen, schulische Fachpersonen) für die Gruppengespräche angefragt.

Die Gruppengespräche wurden themenzentriert durchgeführt. Dies bedeutet, dass sie anhand bestimmter thematischer Bereiche und durch Leitfragen strukturiert wurden. Offene Fragen und strukturiertes Nachfragen wurden miteinander kombiniert. Die offenen Fragen dienten dazu, die Gesprächspartnerinnen und -partner zum Erzählen anzuregen und möglichst vielschichtige Einschätzungen und Beurteilungen zum Untersuchungsgegenstand abzuholen. Das strukturierte Nachfragen sollte die Beurteilungen verdichten. Zur Vorbereitung dieser Gruppengespräche wurde ein Gesprächsleitfaden mit Leitfragen zum Untersuchungsgegenstand entwickelt. Die Gruppengespräche wurden aufgezeichnet und protokolliert. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring.<sup>13</sup> Dies bedeutet, dass das Material entlang der Fragestellungen strukturiert wurde und die Aussagen je Akteursgruppe paraphrasiert zusammengefasst wurden.

### 2.3.3 Online-Befragung

Das Ziel der Online-Befragung war es, zu überprüfen, welche Bedeutung den aus den Gruppengesprächen hervorgegangenen Themen und Aspekten zukommt (Repräsentativität der Ergebnisse) und wie gross die Heterogenität der Antworten innerhalb und zwischen den verschiedenen Gruppen ausfällt (Varianz der Ergebnisse). In die Online-Befragung wurden die Regelschulen und die Sonderschulen miteinbezogen.

Für folgende Akteursgruppen wurde eine Online-Befragung realisiert:

- Schulverwaltungen/Schulträger (Gesamterhebung)<sup>14</sup>
- Schulleitende von Regel- und Sonderschulen (Gesamterhebung)
- Lehrpersonen und schulische Fachpersonen von Regel- und Sonderschulen (Gesamterhebung)

#### I Programmierung und Auswertung der Online-Befragungen

Die Online-Befragungen wurden mittels Filterfragen so programmiert, dass die Fragen auf verschiedene Funktionen (u.a. Klassenlehrpersonen, Förderlehrpersonen) zugeschnitten waren und die Antworten nach verschiedenen Merkmalen (u.a. Schulstufe) ausgewertet werden konnten. Die Auswertungen erfolgten zuerst anhand deskriptiver Analysen. Diese hatten das Ziel, die verfügbaren Daten durch Tabellen und Grafiken übersichtlich darzustellen und zu ordnen sowie anhand geeigneter statistischer Kenngrössen, wie beispielsweise Mittelwerte oder Prozentwerte, zu beschreiben. Dazu wurden vorerst alle Variablen systematisch daraufhin überprüft, ob signifikante Unterschiede zwischen Regel- und Sonderschulen bestehen. Fragen, die von den Mitarbeitenden der Sonderschulen signifikant anders beurteilt wurden, wurden in den Ergebnissen separat ausge-

<sup>13</sup> Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, S. 601–613, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<sup>14</sup> Um die Komplexität zu vereinfachen, wurden die Schulträger und Schulverwaltungen im Bewusstsein ihrer unterschiedlichen Funktionen für die Online-Befragung als ein Akteur definiert.

wiesen. In Ergänzung zu dieser statistischen Überprüfung wurden weitere bivariate Zusammenhangsanalysen vorgenommen, um zu überprüfen, ob bestimmte Merkmale (u.a. Berufserfahrung oder Funktion) mit der Beurteilung des Berufsauftrags zusammenhängen. In diesem Bericht werden dazu jeweils jene Ergebnisse vorgestellt, die sich als statistisch signifikant erwiesen haben.<sup>15</sup>

#### I Rücklauf der Online-Befragung

Die Einladungen zur Online-Befragung wurden am 13. September 2022 mit der Bitte verschickt, bis am 23. September daran teilzunehmen. Der Rücklauf wurde laufend kontrolliert. Nach Ablauf der ersten Frist wurden die Befragungspersonen mittels eines Reminders dazu aufgefordert, bis am 7. Oktober an der Online-Befragung teilzunehmen. Aufgrund der Verlängerung konnte der Rücklauf über alle Gruppen hinweg signifikant gesteigert werden (16 Prozentpunkte bei den Lehrpersonen, 26 Prozentpunkte bei den Schulleitenden, 35 Prozentpunkte bei den Schulverwaltungen/-trägern). Nach Bereinigung des Datensatzes betrug der Rücklauf bei den Schulverwaltungen/-trägern 76 Prozent (83 gültige Antworten), bei den Schulleitenden 75 Prozent (211 gültige Antworten) und bei den Lehrpersonen 40 Prozent (2'814 gültige Antworten).

Der Rücklauf bei den Schulleitenden und Schulverwaltungen/-trägern ist als sehr hoch einzuschätzen. Der Rücklauf bei den Lehrpersonen ist vor dem Hintergrund, dass eine Vollerhebung angestrebt wurde und die Lehrpersonen nicht direkt, sondern über die Schulleitenden zur Teilnahme aufgefordert wurden, als genügend bis gut einzuschätzen. Aufgrund der indirekten Anschreibung der Lehrpersonen über die Schulleitenden können im Evaluationsbericht weder Aussagen über den Zugang zur Online-Befragung von Lehrpersonen noch über die Heterogenität bezüglich Wissen zum Berufsauftrag bei den teilnehmenden Lehrpersonen gemacht werden.

#### I Beschreibung und Repräsentativität der Erhebung

Um einschätzen zu können, wie repräsentativ die Antworten die Grundgesamtheit aller Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger der Volksschule im Kanton St.Gallen vertreten, können diese mit bekannten Kennzahlen der Grundgesamtheit verglichen werden.

Im Kanton St.Gallen verteilen sich die Lehrpersonen wie folgt über die Schulstufen: 3 Prozent unterrichten an einer Schule bestehend aus Kindergarten, Primarschule und Oberstufe, 63 Prozent an einer Primarschule und 23 Prozent an einer Oberstufe. In der Erhebung verteilen sich die Lehrpersonen sehr ähnlich über diese Gruppen (2% Schule bestehend aus Kindergarten, Primarschule und Oberstufe, 74% Primarschule, 22% Oberstufe, 2% konnten nicht zugeordnet werden). Einzig die Lehrpersonen der Primarschule sind leicht überrepräsentiert.

Im Kanton St.Gallen machen die Lehrpersonen, die an einer Sonderschule unterrichten, einen Anteil von 5,6 Prozent aller Lehrpersonen aus. In der Erhebung aus der Online-Befragung sind 5,9 Prozent Lehrpersonen von Sonderschulen vertreten. Der kleine Unterschied ist damit zu erklären, dass der Rücklauf der Sonderschulen mit 42 Prozent etwas höher liegt als der der Regelschulen (40%).

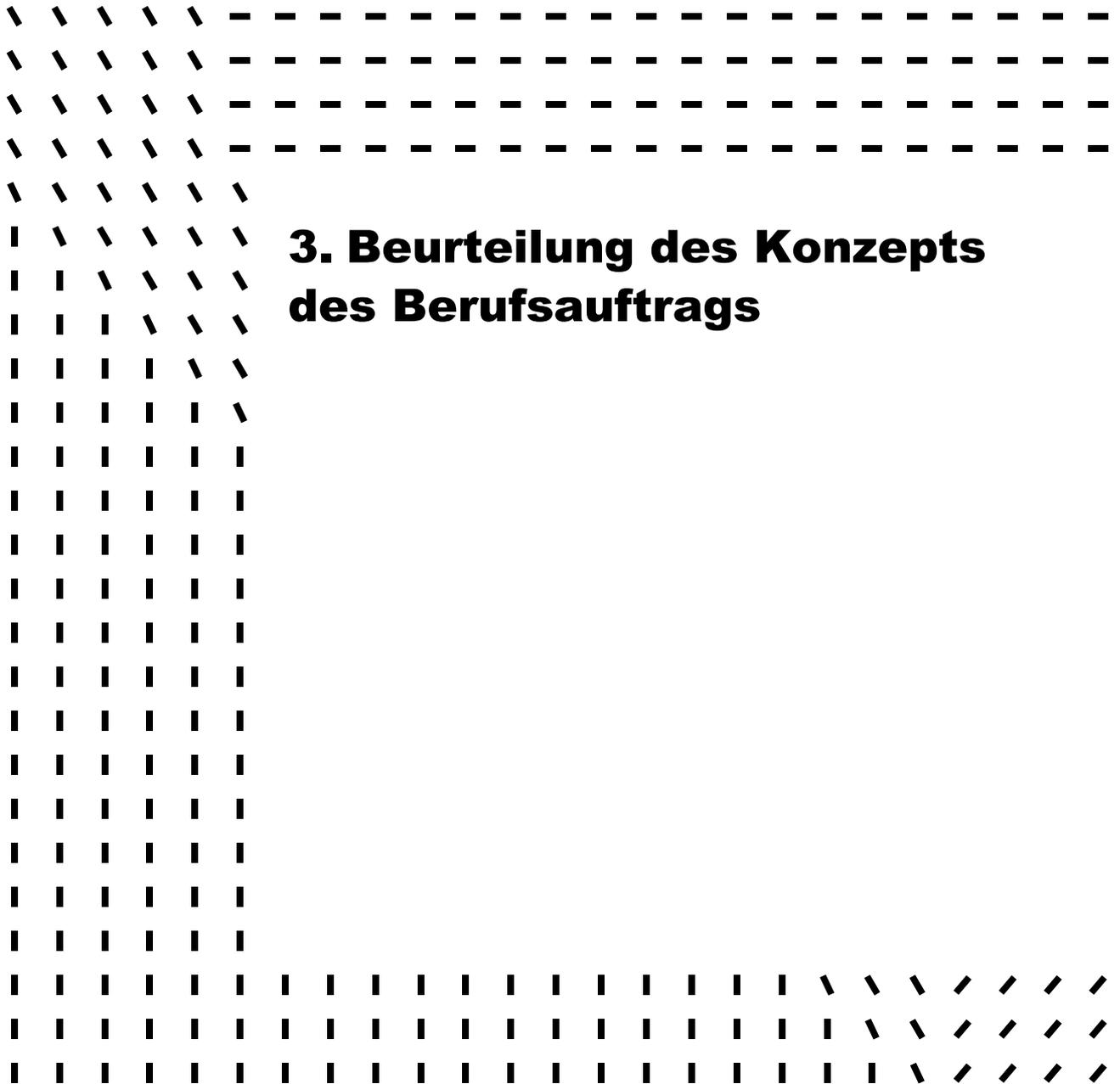
Die Schulleitenden des Kantons St.Gallen verteilen sich wie folgt über die Schulstufen. 5 Prozent leiten eine Schule bestehend aus Kindergarten, Primarschule und Oberstufe,

---

<sup>15</sup> Benninghaus, Hans (2002): Deskriptive Statistik. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.  
Bortz, Jürgen (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

64 Prozent eine Primarschule und 22 Prozent eine Oberstufe. In der Erhebung verteilen sich die Schulleitenden beinahe gleich über die Schulstufen (9% Schule bestehend aus Kindergarten, Primarschule und Oberstufe, 63% Primarschule, 24% Oberstufe, 4% konnten nicht zugeordnet werden). Hier sind Schulleitende einer Schule bestehend aus Kindergarten, Primarschule und Oberstufe etwas überrepräsentiert.

Im Kanton St.Gallen leiten 6,8 Prozent der Schulleitenden eine Sonderschule. In der Erhebung haben 9,5 Prozent der Schulleitenden eine Anstellung an einer Sonderschule. Damit sind die Schulleitenden von Sonderschulen in der Online-Befragung leicht überrepräsentiert.



### **3. Beurteilung des Konzepts des Berufsauftrags**

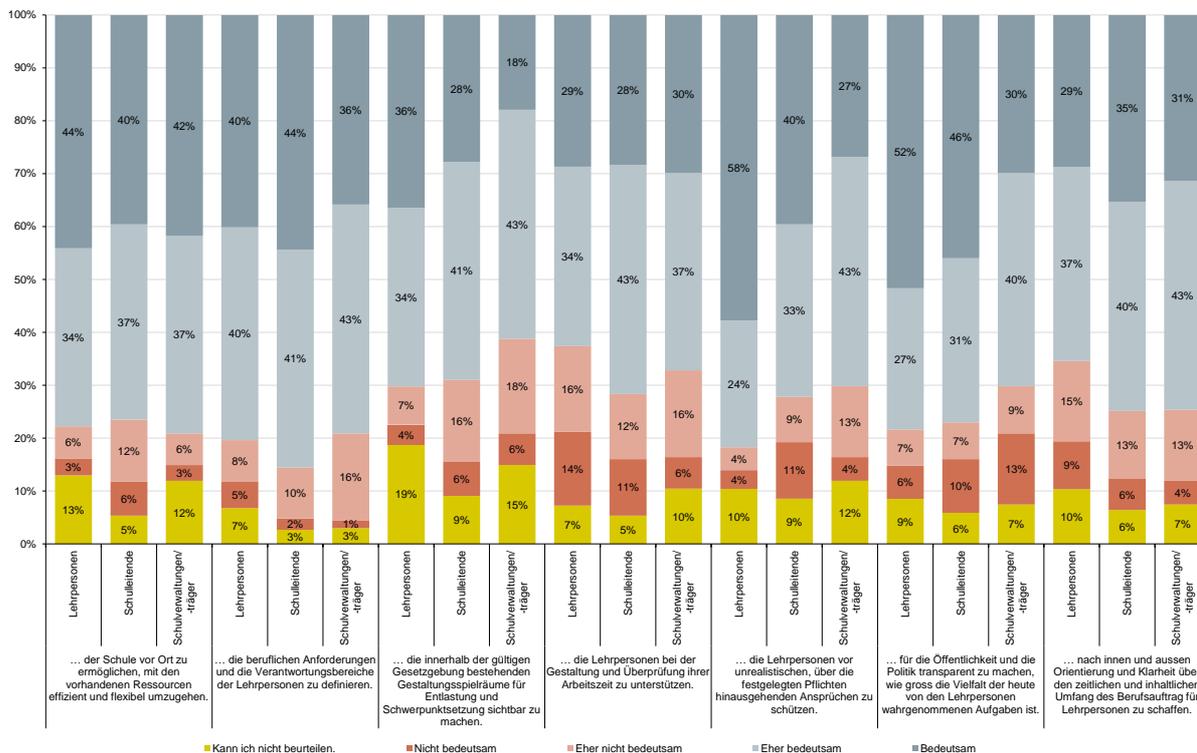
In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation zum Konzept des Berufsauftrags dargelegt. Dies beinhaltet die Beantwortung aller Evaluationsfragen zur Beurteilung des Konzepts. In der Darstellung D 2.2 sind die Fragen aufgeführt, die im Rahmen der Evaluation beantwortet werden sollten. Die Fragestellungen, die in der Ausschreibung formuliert wurden, sind entlang der vier Ebenen des Wirkungsmodells eingeordnet. Die Ergebnisse der Evaluation werden entlang dieser Evaluationsfragen dargestellt. In der rechten Spalte dieser Darstellung finden sich jeweils die Angaben zu den Abschnitten, in denen die Ergebnisse erläutert werden. Auch die Schlussfolgerungen orientieren sich an diesen Evaluationsfragen.

### **3.1 Bedeutsamkeit der mit dem Berufsauftrag verfolgten Ziele**

#### **I Insgesamt hohe Bedeutung der Ziele des Berufsauftrags**

Wie in Darstellung D 3.1 abgebildet, macht die Online-Befragung deutlich, dass die mit dem Berufsauftrag verfolgten Ziele von der Mehrheit der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern als (eher) bedeutsam erachtet wird. Auffällig ist, dass ein grosser Anteil von Lehrpersonen (19%) und Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger (15%) nicht beurteilen kann, als wie bedeutsam sie das Ziel zur Schwerpunktsetzung und Nutzung von Gestaltungsspielräumen erachten.

D 3.1: Bedeutsamkeit der Ziele des Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'050, Schulleitende: n = 187, Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Mit der Einführung des Berufsauftrags wurde das Ziel verfolgt, ... Als wie bedeutsam erachten Sie dieses Ziel?

Die Gruppengespräche mit allen befragten Akteuren zeigen, dass die Ziele des Berufsauftrags grundsätzlich als wichtig erachtet werden. Aus Sicht einzelner Mitglieder der Begleitgruppe ist der Berufsauftrag eine längst überfällige politische Massnahme. Das primäre Ziel des Berufsauftrags besteht aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe und der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern darin, dass der Berufsauftrag die Bandbreite an Aufgaben darstellen soll, die Lehrpersonen heute zu erfüllen haben. Mit der Beschreibung der Arbeitsfelder liefert der Berufsauftrag sowohl aus Sicht der Schulleitenden als auch der Lehrpersonen eine wichtige Grundlage für eine bessere Orientierung und grössere Klarheit über die zu erfüllenden Aufgaben – Wissen, das die Schulleitenden zur Personalführung nutzen können.

**I** Berufsauftrag als wichtiges Instrument für Schulleitende zur Definition der Aufgabenfelder

Für die Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern ist es vor allem bedeutsam, dass der Berufsauftrag die beruflichen Anforderungen und Verantwortungsbereiche der Lehrpersonen definiert. Zudem besteht für sie ein wichtiges Ziel darin, den Handlungsspielraum der Schulleitenden zu erweitern und deren Autonomie in der Schule zu stärken, damit sie einen möglichst flexiblen Einsatz der Ressourcen gewährleisten können.

Die Bedeutsamkeit der Ziele hängt dabei teilweise signifikant von der Grösse der Schule und der Funktion der Schulleitenden ab. Für Schulleitende, die in einer Co-Leitung oder einem Team in grösseren Schulen tätig sind, ist der flexible und effiziente Einsatz von

Ressourcen besonders wichtig. Zudem messen Schulleitende grosser Schulen dem Ziel, Lehrpersonen bei der Gestaltung und Überprüfung ihrer Arbeitszeit zu unterstützen, mehr Bedeutung bei als Schulleitende kleinerer Schulen. Für Schulleitende ist es besonders wichtig, dass Lehrpersonen vor über die Pflichten hinausgehenden Aufgaben geschützt werden.

#### I Schutz vor zusätzlichen Aufgaben als wichtigstes Ziel für Lehrpersonen

Die Gruppengespräche mit den Lehrpersonen zeigen auf, dass die befragten Lehrpersonen grundsätzlich die Ansicht teilen, dass die meisten Ziele des Berufsauftrags bedeutsam sind. Die Lehrpersonen sind der Ansicht, dass der Berufsauftrag zur Orientierung und Klarheit vor allem nach innen und weniger nach aussen (das ist aus ihrer Sicht Sache des Kantons) über den zeitlichen und inhaltlichen Umfang des Berufsauftrags von Lehrpersonen beitragen soll. Am wichtigsten ist für die Lehrpersonen der Schutz vor zusätzlichen Aufgaben. Vor allem die Klassenlehrpersonen messen diesem Ziel eine signifikant höhere Bedeutung bei als Standardlehrpersonen. Weniger bedeutsam ist für die Lehrpersonen das Ziel, bei ihrer Arbeitsplanung unterstützt zu werden.

#### I Transparenz für Öffentlichkeit und Politik als wichtigstes Ziel für schulische Fachpersonen

Aus dem Gruppengespräch mit den schulischen Fachpersonen geht zudem hervor, dass die schulischen Fachpersonen im Vergleich zu den anderen Lehrpersonen die mit dem Berufsauftrag verfolgten Ziele insgesamt als weniger wichtig erachten. Einzig das Ziel «Transparenz für Öffentlichkeit und Politik über die Vielfalt der Aufgaben von Lehrpersonen» schätzen sie gleich wichtig ein wie die anderen Lehrpersonen. Vor allem die politischen Vertreterinnen und -vertreter wissen nach Ansicht der schulischen Fachpersonen noch zu wenig, was beispielsweise schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen in der Schule genau leisten.

### 3.2 Beurteilung der konzeptionellen Grundlagen

Die Online-Befragung zeigt auf, dass nicht alle konzeptionellen Kernelemente des Berufsauftrags als gleich sinnvoll erachtet werden und dass es diesbezüglich teilweise grosse Unterschiede bei der Beurteilung gibt (siehe Darstellung D 3.2).

#### 3.2.1 Beurteilung konzeptioneller Kernelemente

##### I Sinnvolle Zuweisung von Arbeitszeit zu Arbeitsfeldern – Kritik an Arbeitszeiterfassung

Die Lehrpersonen befürworten vor allem die individuelle Zuweisung von Arbeitszeit für verschiedene Arbeitsfelder sowie die proportionale Form der Altersentlastung. 55 Prozent der Lehrpersonen hingegen erachten die Rechenschaftspflicht zur Arbeitszeiterfassung auf Weisung des Arbeitgebers als (eher) nicht sinnvoll. Auch die Schulleitenden unterstützen das Konzept der Zuweisung von Arbeitszeit auf verschiedene Arbeitsfelder. Im Vergleich zu den Lehrpersonen beurteilen die Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern auch die Idee der Jahresarbeitszeit insgesamt positiver. Der Arbeitszeiterfassung stehen 61 Prozent der Schulleitenden (eher) kritisch gegenüber.

##### I Beurteilung der proportionalen Form der Altersentlastung grundsätzlich sinnvoll

Die Online-Befragung zeigt auf, dass die proportionale Form der Altersentlastung grundsätzlich von allen Befragten als sinnvoll erachtet wird.

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden geht hervor, dass es für sie in der Praxis nicht immer einfach ist, die proportionale Form der Altersentlastung in Form eines reduzierten Unterrichts aufrechtzuerhalten. Insbesondere bei Teilzeitlehrpersonen könne die Altersentlastung nicht immer in Form einer Reduktion einer ganzen Unter-

richtslektion umgesetzt werden. Zudem widerspreche die Vorgabe, dass nur Lehrpersonen mit einem Pensum von mindestens 30 Prozent von der Altersentlastung profitieren können, der proportionalen Form der Altersentlastung im Berufsauftrag. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger müsste zudem einheitlich geregelt werden, ob Stellvertretungen eine Altersentlastung erhalten oder nicht.

#### I Regelung zur Pausenaufsicht wird kontrovers diskutiert

Auch bezüglich der vorgenommenen Anpassungen bezüglich der Pausenaufsicht bei den Kindergartenlehrpersonen zeigen sich gewisse Kontroversen: 33 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern und 20 Prozent der Schulleitenden beurteilen die Regelung zur Pausenaufsicht eher kritisch. Jedoch beurteilen nur 5 Prozent der Lehrpersonen diese Regelung als (eher) nicht sinnvoll.

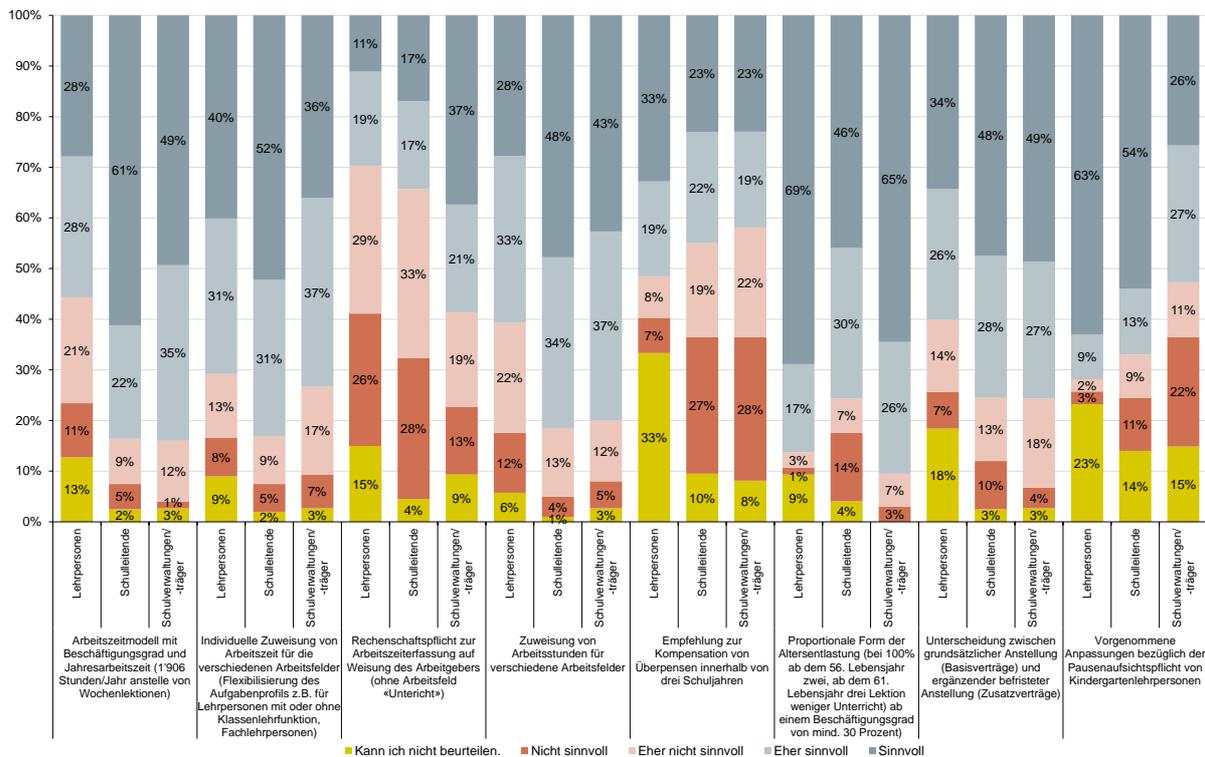
Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern geht hervor, dass gewisse Schulleitende und Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern die vorgenommene Änderung der Pausenaufsicht als falsches Signal bewerten. Aus ihrer Sicht steht die Regelung im Widerspruch zum Proportionalitätsgedanken des Berufsauftrags und führe dadurch zu einer ungewollten Inkohärenz und Verzettelung des Berufsauftrags. Ihrer Meinung nach wäre es besser gewesen, die Regelung der Pausenaufsicht in der Autonomie der Schulen zu belassen.

#### I Kompensation von Überzeit vor allem auf Oberstufe weniger sinnvoll

Sehr unterschiedlich beurteilt wird von den Schulleitenden und den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern die Verordnung zum Personalrecht der Volksschullehrpersonen gemäss Art. 16 und 17 (sGS 213.14) zur Kompensation von Überzeit. Bei den Lehrpersonen besteht bezüglich der Kompensation von Überzeit eine grosse Unsicherheit. Rund ein Drittel der Lehrpersonen kann hierzu keine Stellung nehmen.

Die statistischen Analysen zeigen, dass Kindergartenlehrpersonen und Lehrpersonen, die Teilzeit arbeiten, die Kompensationsmöglichkeit signifikant positiver bewerten als andere Lehrpersonen. Lehrpersonen der Oberstufe hingegen beurteilen diese Möglichkeit als signifikant weniger sinnvoll als Lehrpersonen der Kindergarten- und Primarstufe.

D 3.2: Beurteilung konzeptioneller Kernelemente des Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'440, Schulleitende: n = 200, Schulverwaltungen/-träger: n = 74. Die Frage lautete: Als wie sinnvoll erachten Sie die folgenden Kernelemente des Berufsauftrags?

3.2.2 Beschreibung der Arbeitsfelder

I Insgesamt passende Beschreibung der Arbeitsfelder

Die Online-Befragung macht deutlich, dass die Beschreibung der Arbeitsfelder von der Mehrheit der Lehrpersonen und Schulleitenden insgesamt positiv beurteilt wird. 81 Prozent aller Schulleitenden und 62 Prozent der Lehrpersonen wissen, welche Aufgaben in welches Arbeitsfeld gehören. Auch den Detaillierungsgrad der Beschreibung erachtet eine Mehrheit als passend. 33 Prozent der Schulleitenden und 41 Prozent der Lehrpersonen erachten die Beschreibungen als zu ungenau. Rund 10 Prozent der Schulleitenden und 16 Prozent der Lehrpersonen erachten die Beschreibung als zu detailliert.

I Funktion bei der Beschreibung der Arbeitsfelder «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» zu wenig berücksichtigt

Wie in Darstellung D 3.3 abgebildet, beurteilen die Lehrpersonen die Beschreibung der verschiedenen Arbeitsfelder deutlich kritischer als die Schulleitenden. Vor allem die Beschreibung der Aufgaben in den Arbeitsfeldern «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» entspricht gemäss rund einem Drittel aller Lehrpersonen (eher) nicht den effektiven Aufgaben in diesem Bereich.

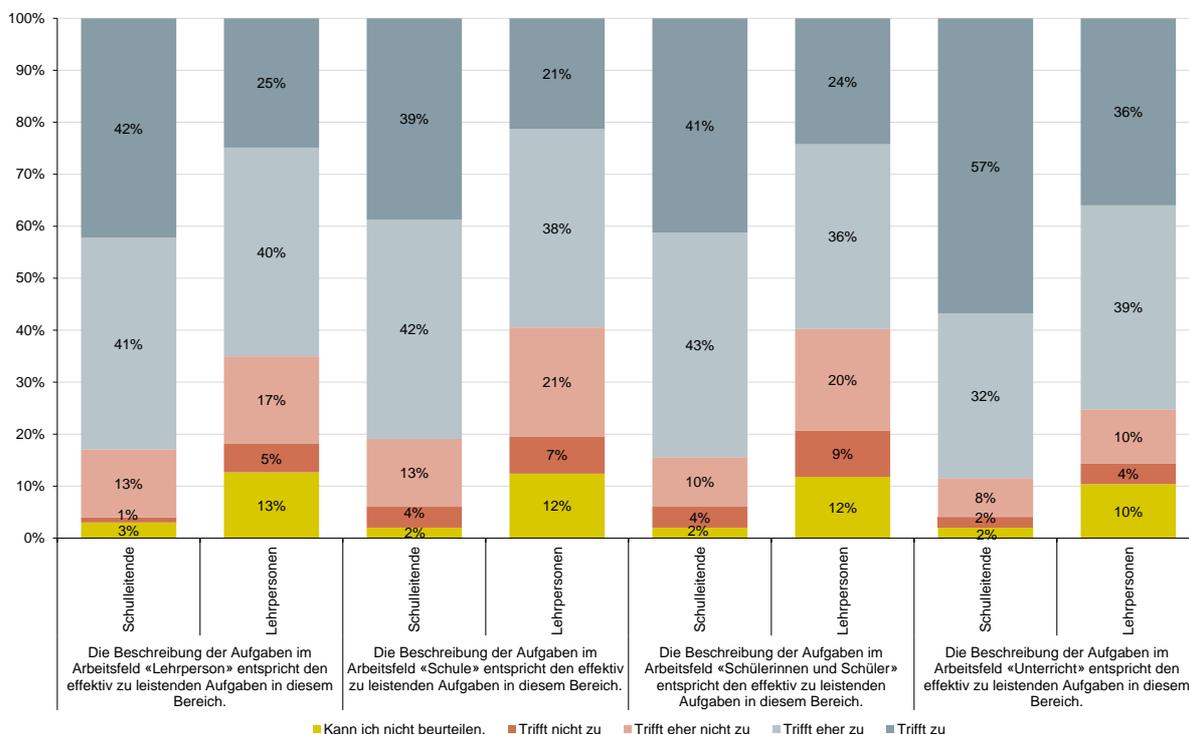
Dabei zeigen sich signifikante Unterschiede nach der Funktion der Lehrpersonen. Lehrpersonen mit Klassenlehrfunktion beurteilen die Arbeitsfelder «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» insgesamt kritischer als die anderen Lehrpersonen.

Die statistischen Analysen bestätigen die Aussagen in den Gruppengesprächen. Einzelne Lehrpersonen kritisieren, dass die Beschreibungen einzelner Arbeitsfelder (v.a. in den Arbeitsfeldern «Schülerinnen und Schüler» und «Schule») zu wenig differenziert seien nach den unterschiedlichen Funktionen von Lehrpersonen (Klassenlehrperson, Fachlehrperson, schulische Fachperson usw.) und dass auch die Schulstufe besser berücksichtigt werden sollte. Die schulischen Fachpersonen sind sich zudem uneins, ob die Fallführung tatsächlich bei der Klassenlehrperson oder nicht besser bei den zuständigen schulischen Fachpersonen liegen sollte. Teilweise werden die Arbeitsfelder auch nicht als trennscharf erachtet. Vor allem das Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» ist sowohl für Schulleitende als auch für Lehrpersonen am schwierigsten zu fassen und von anderen Aufgaben (v.a. Unterricht) nicht einfach zu trennen (die Nachbereitung des Unterrichts gehe beispielsweise sehr oft auch mit der Nachbetreuung von Schülerinnen und Schülern einher). Die Arbeitsfelder «Lehrperson» und «Schule» sind für die Lehrpersonen hingegen klar abgrenzbar.

**I Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» für Sonderschulen weniger passend**

Die statistischen Analysen zeigen darüber hinaus, dass das Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» von den Schulleitenden in den Sonderschulen signifikant kritischer beurteilt wird als von jenen in Regelschulen. In den Regelschulen sind rund 85 Prozent aller Schulleitenden der Ansicht, dass die Beschreibung des Arbeitsfelds insgesamt eher den effektiven Aufgaben entspricht. In den Sonderschulen sind es lediglich 60 Prozent, die diese positive Beurteilung vornehmen.

**D 3.3: Beurteilung der Arbeitsfelder**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen und Schulleitenden. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'356, Schulleitende: n = 199. Die Frage lautete: Inwiefern entspricht die Beschreibung der Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern den Aufgaben in ihrem Berufsalltag?

### I Beschreibung der Arbeitsfelder als Orientierung

Das Gruppengespräch mit Mitgliedern der Begleitgruppe machte deutlich, dass die Beschreibung der Arbeitsfelder des Berufsauftrags bewusst als Anhang im Konzept verfasst wurde, um nicht den Eindruck einer abschliessenden und verbindlichen Liste von Kriterien zu erwecken, sondern um zu verdeutlichen, dass es sich um eine grobe Orientierung handeln soll. Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe ist es zentral, dass die Flexibilität und Dynamik auch mit dem Berufsauftrag aufrechterhalten bleibt und keine Überregulierung stattfindet.

Auch die Schulleitenden, Lehrpersonen, Förderlehrpersonen und die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern erachten die Aufteilung nach Arbeitsfelder grundsätzlich als sinnvoll und hilfreich. Wie die Mitglieder der Begleitgruppe sind jedoch auch die Lehrpersonen der Ansicht, dass die Beschreibung nur einen Orientierungscharakter haben sollte, weil die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben für jede Lehrperson je nach Kontext und vorgenommener Schwerpunktsetzung anders aussieht. Wichtig für die Lehrpersonen ist zudem, dass der Unterricht in der Beschreibung als «Kernaufgabe» beschrieben wird. Auch die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind der Ansicht, dass eine zu detaillierte Beschreibung der Arbeitsfelder die Umsetzung unnötig erschweren würde. Aus Sicht der Schulleitenden und Lehrpersonen sind in der Tendenz aber zu viele Aufgaben im Arbeitsfeld «Unterricht» subsumiert, was dazu führe, dass der Aufwand der Lehrpersonen in diesem Arbeitsfeld sehr unterschiedlich sei. Eine differenziertere Beschreibung der Arbeitsfelder ist aus Sicht der meisten Lehrpersonen aber nicht nötig, da dies einer Rechtfertigung gleich käme und man sich zu sehr in Details verlieren würde.

### 3.2.3 Beurteilung der Flexibilisierungsmöglichkeiten

#### I Flexibilisierung als Chance und als Herausforderung zugleich

In der Online-Befragung wurden die Lehrpersonen, die Schulleitenden und die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gefragt, ob die Flexibilisierung im Berufsauftrag eher zusätzlich erhöht werden soll, um Aufgabenprofile von Lehrpersonen zu schärfen, oder ob die Flexibilisierungsmöglichkeiten eher restriktiv und nur in Ausnahmefällen genutzt werden sollen.

Die Online-Befragung zeigt, dass die Lehrpersonen die Flexibilisierungsmöglichkeiten am stärksten befürworten. Auf einer Skala von eins bis zehn stimmen sie einer Erhöhung der Flexibilisierungsmöglichkeiten mit einem Mittelwert (M) von 6,8 eher zu. Eine restriktive Handhabung lehnen die Lehrpersonen jedoch eher ab (M = 3,8). Lehrpersonen an einer Sonderschule befürworten eine Erhöhung der Flexibilisierungsmöglichkeiten stärker (M = 7) als Lehrpersonen an einer Regelschule (M = 6,8). Gleichzeitig lehnen Lehrpersonen an einer Sonderschule eine restriktive Handhabung stärker ab (M = 2,9) im Vergleich zu Lehrpersonen an einer Regelschule (M = 3,9).

Die Haltung der Schulleitenden hinsichtlich der Flexibilisierungsmöglichkeiten ist hingegen zurückhaltender. Einer Erhöhung der Flexibilisierungsmöglichkeiten stimmen sie mit einem Mittelwert von 5,1 zu. Einer restriktiven Handhabung der Flexibilisierung stimmen sie mit einem Mittelwert von 4,7 zu. Die Schulleitenden an Sonderschulen stehen der Erhöhung von Flexibilisierungsmöglichkeiten positiver gegenüber (M = 7,1), die Schulleitenden an einer Regelschule nehmen eine Mittelposition (M = 5) ein. Schulleitende an einer Sonderschule lehnen eine restriktive Handhabung der Flexibilisierung ebenfalls stärker ab (M = 3,3) als Schulleitende an einer Regelschule (M = 4,8).

Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wiederum votieren klar für eine restriktive Handhabung der Flexibilisierungsmöglichkeiten – sie lehnen eine Erhöhung der

Flexibilisierung eher ab ( $M = 4,2$ ) und stimmen einer restriktiven Handhabung eher zu ( $M = 6,1$ )

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden, Lehrpersonen und den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wird deutlich, dass die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Rahmen des Berufsauftrags sowohl als Chance als auch als grosse Herausforderung erachtet werden. Zum einen werde den Schulleitenden dadurch die Möglichkeit gegeben, dem effektiven Aufwand von Lehrpersonen vor dem Hintergrund verschiedener Faktoren (Funktion, Sonderaufgaben, Berufserfahrung, Klassengrösse usw.) gerecht zu werden. Zum anderen besteht aus Sicht der Schulleitenden durch Flexibilisierungen die Gefahr, dass die Nachfrage nach Flexibilisierung ausufert und die Orientierung und Transparenz darüber verloren geht, welche Kriterien der Flexibilisierung in einer Schule genau gelten. Dies könne zu ungunstigen Stimmungen im Team führen. Die Schulleitenden sind deshalb teilweise der Meinung, dass die Flexibilisierungsmöglichkeiten eher restriktiv und nur aufgrund weniger klarer Kriterien umgesetzt werden sollen. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind bei der Umsetzung vor allem die Schulleitenden stark gefordert, den Überblick über die Ressourcen zu haben und diese kriteriengeleitet, verantwortungsvoll und zielgerichtet zu verteilen.

#### **I Grosse Zustimmung zur Entlastung bei grossen Klassen, Klassenlehrpersonen und Junglehrpersonen**

Aus Darstellung D 3.4 geht hervor, dass alle Flexibilisierungsmöglichkeiten von der Mehrheit der befragten Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern als (eher) sinnvoll erachtet werden. Lehrpersonen und Schulleitende erachten vor allem die Entlastungsmöglichkeit von Lehrpersonen mit grossen Klassen und Junglehrpersonen als sinnvoll.

Auch Klassenlehrpersonen und Lehrpersonen mit ausgewiesenem Bedarf an sonderpädagogischen Absprachen sollen aus Sicht der Lehrpersonen entlastet werden. Letzteres wird von den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern kritischer betrachtet.

Die Entlastung von Junglehrpersonen wird in Regelschulen signifikant häufiger als sinnvoll erachtet als in Sonderschulen: In den Regelschulen erachten 91 Prozent der Lehrpersonen diese Entlastung als (eher) sinnvoll, in den Sonderschulen sind es lediglich 65 Prozent.

#### **I Unsicherheit bezüglich Flexibilisierungsmöglichkeiten bei begleitenden pädagogischen Angeboten und beruflicher Nachbetreuung**

Insgesamt ebenfalls positiv, erfolgt die Beurteilung der Flexibilisierungsmöglichkeiten zur Entlastung von Lehrpersonen für begleitende pädagogische Angebote und für Jugendliche mit individuellen Lernzielen (berufliche Nachbetreuung). Bei den Lehrpersonen ist die Flexibilisierungsmöglichkeit zur beruflichen Nachbetreuung etwas beliebter (45% sinnvoll, 16% eher sinnvoll) als bei den Schulleitenden (31% sinnvoll, 19% eher sinnvoll). Der Anteil der Befragten, die die Flexibilisierungsmöglichkeit als nicht sinnvoll oder als eher nicht sinnvoll einstufen, liegt jeweils unter 5 Prozent. Hingegen ist der Anteil der Befragten, die das nicht beurteilen können, hoch (Lehrpersonen: 34%, Schulleitende: 38%).

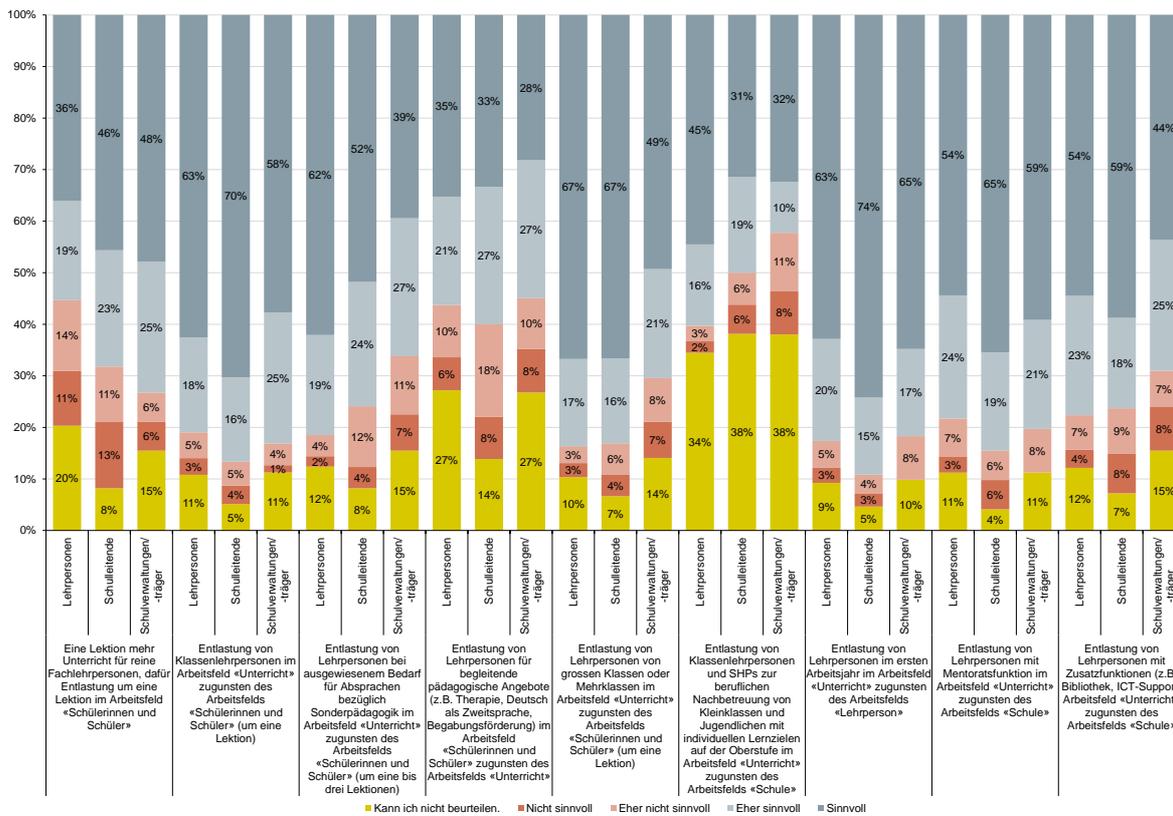
**I** Mehrheitliche Zustimmung für Flexibilisierungsmöglichkeiten zur Anstellung reiner Fachlehrpersonen, vor allem von Klassenlehrpersonen

Mehrheitlich zugestimmt wird auch der Flexibilisierungsmöglichkeit bei der Anstellung reiner Fachlehrpersonen (eine Lektion mehr Unterricht, Entlastung im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler»).

Die statistischen Analysen weisen darauf hin, dass die Zustimmung für diese Flexibilisierung signifikant höher ist bei Klassenlehrpersonen. Fachlehrpersonen erachten diese Flexibilisierung als signifikant weniger sinnvoll.

Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern, Schulleitende und Lehrpersonen erwähnten in den Gruppengesprächen, dass die Anstellung reiner Fachlehrpersonen in der Praxis eher schwierig umzusetzen sei, beziehungsweise dass es kaum mehr reine Fachlehrpersonen gebe. Viele sogenannte Fachlehrpersonen mit reduziertem Betreuungsaufwand für Schülerinnen und Schüler würden sich in einem zusätzlichen Unterrichtsfach weiterbilden. Zudem sind einzelne Schulleitende der Meinung, dass die Möglichkeit, bei Fachlehrpersonen mit reduziertem Betreuungsaufwand für Schülerinnen und Schüler den Aufwand im Arbeitsfeld «Unterricht» zu erhöhen (Art. 11 Bst. g Reglement über den Berufsauftrag der Volksschul-Lehrpersonen), zu unnötigen Diskussionen im Lehrpersonenteam führt. Auch gemäss Aussagen der Mitglieder der Begleitgruppe führt die Anstellung von reinen Fachlehrpersonen immer wieder zu Diskussionen. Aus Sicht einiger Lehrpersonen ist die Anstellung reiner Fachlehrpersonen heikel und wird von den Betroffenen selbst oftmals kritisiert, da sie in der Regel aufgrund des reduzierten Betreuungsaufwands im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» eine Lektion mehr unterrichten (bei vollen Arbeitspensum 29 anstatt 28 Lektionen), um auf ein volles Arbeitspensum zu kommen. Andere Lehrpersonen wiederum erachten diese Form der Flexibilisierung in bestimmten Fällen als gerechtfertigt. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind der Ansicht, dass es den Schulleitenden und Schulverwaltungen überlassen sein sollte, ob sie diese Flexibilisierungsmöglichkeit vornehmen oder nicht.

D 3.4: Beurteilung der Flexibilisierungsmöglichkeiten



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'164, Schulleitende: n = 194, Schulverwaltungen/-träger: n = 71. Die Frage lautete: Welche der folgenden Flexibilisierungsmöglichkeiten finden Sie sinnvoll?

3.2.4 Beurteilung der definierten Bandbreiten in den Arbeitsfeldern

Unterschiedlich gute Kenntnisse der Bandbreiten

Die Online-Befragung zeigt, dass rund die Hälfte aller Schulleitenden (48%) und Schulverwaltungen/-träger (49%) die möglichen Bandbreiten in den verschiedenen Arbeitsfeldern ganz oder zumindest teilweise (41% der Schulleitenden, 46% der Schulverwaltungen/-träger) kennt. 11 Prozent der Schulleitenden und 5 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger kennen die Bandbreiten gar nicht. Die meisten Lehrpersonen kennen die Bandbreiten entweder gar nicht (47%) oder nur teilweise (44%).

Bandbreiten werden mehrheitlich als angemessen erachtet

Aus Darstellung D 3.5 geht hervor, dass die definierten Bandbreiten in den verschiedenen Arbeitsfeldern von Lehrpersonen und Schulleitenden mehrheitlich als angemessen erachtet werden. Viele Lehrpersonen (20%) und Schulleitende (30%) können dies jedoch nicht beurteilen. 24 Prozent der befragten Schulleitenden und 31 Prozent der befragten Lehrpersonen sind zudem der Ansicht, dass die Bandbreiten, vor allem im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler», entweder zu eng definiert sind oder gar ganz aufgehoben werden sollten. 13% der befragten Lehrpersonen sind der Meinung, dass die Bandbreiten, vor allem im Arbeitsfeld «Schule», zu breit sind.

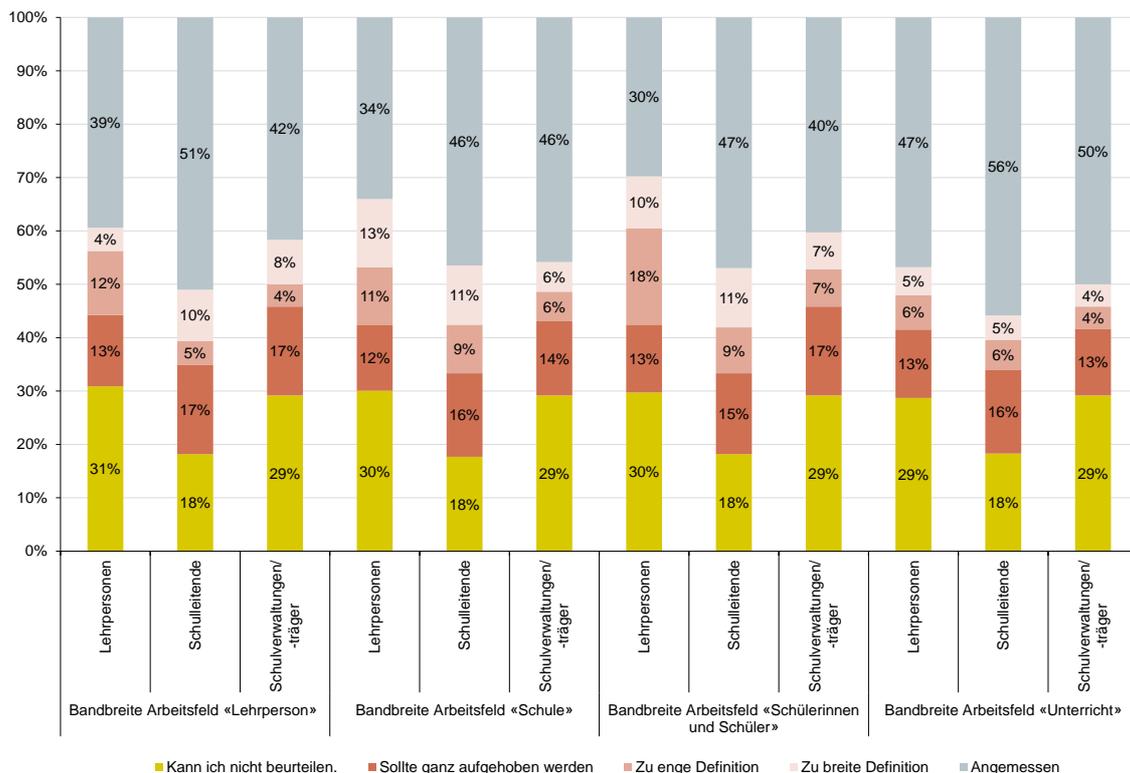
Aus den Gruppengesprächen geht hervor, dass einige der befragten Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern eine Erweiterung der Bandbreiten befürworten würden, insbesondere im Arbeitsfeld «Schule», oder sie sind gar für eine voll-

ständige Abschaffung der Bandbreiten. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind der Ansicht, dass es gewisse Leitlinien zur Orientierung bezüglich der Flexibilisierungsmöglichkeiten braucht.

Eine Schulleitung schlägt vor, bei den Fachlehrpersonen mit reduziertem Betreuungsaufwand die Standards im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» auf 2 Prozent herunterzusetzen, da diese Fachlehrpersonen keine Elterngespräche und wenig Beratungsgespräche führen müssen. Eine andere Schulleitung schlägt vor, ganz auf das Proportionalitätsprinzip des Berufsauftrags zu verzichten, da es aus ihrer Sicht unsinnig ist, bei einer Reduktion des Unterrichtspensums automatisch die Arbeitsfelder «Schülerinnen und Schüler», «Schule» und «Lehrperson» zu kürzen. In der Praxis müssten Lehrpersonen unter Umständen die Aufgaben dieser Arbeitsfelder trotzdem in vollem Umfang leisten. In diesem Fall solle das im Berufsauftrag der Lehrpersonen entsprechend ausgewiesen und bezahlt werden. Die Regelung, dass eine Lehrperson nicht mehr als 100 Prozent arbeiten darf, sollte zudem aus Sicht von gewissen Schulleitenden aufgehoben werden, um bei der Anstellung mehr Flexibilität zu erlangen.

Auch die Lehrpersonen, die die Bandbreiten kennen und davon Gebrauch machen können, befürworten eine Erweiterung der Bandbreiten. Gerade für Lehrpersonen, die an mehreren Schulen unterrichten, sei es sinnvoll, im Arbeitsfeld «Schule» auf null Prozent gehen zu können.

D 3.5: Beurteilung der Gewichtung und Bandbreiten der Arbeitsfelder



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'208, Schulleitende: n = 197, Schulverwaltungen/-träger: n = 72. Die Frage lautete: Als wie angemessen erachten Sie die vorgenommene Definition der Bandbreiten (Minimal- und Maximalwerte in der Klammer) in den verschiedenen Arbeitsfeldern?

**I** Spannungsfeld zwischen Aufrechterhaltung der Proportionalität und der Flexibilisierung  
 Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden geht hervor, dass alle die Flexibilisierungsmöglichkeiten und den grösseren Handlungsspielraum grundsätzlich begrüßen, den Bandbreiten aber teilweise ambivalent gegenüberstehen. Dies insbesondere deshalb, weil die Bandbreiten das Prinzip der Proportionalität, das als Grundlage des Berufsauftrags erachtet wird, untergraben würden. Während die einen das Prinzip der Proportionalität im Berufsauftrag stark gewichten, sind andere Schulleitende der Meinung, dass es zur Gestaltung der Schule konzeptionell einen noch grösseren Spielraum braucht und die Schulleitenden bei der Einteilung der Ressourcen noch stärker von den definierten Bandbreiten und dem Grundsatz der Proportionalität abweichen sollen. Es mache unter Umständen Sinn, einer Lehrperson mehr Ressourcen im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» zu geben als gemäss Bandbreite dafür vorgesehen sind. Dasselbe gelte für Weiterbildungen oder Teamsitzungen, die auch für Lehrpersonen mit kleinen Pensen wichtig seien, und deshalb nicht aufgrund einer proportionalen Angleichung in diesem Arbeitsfeld weggelassen werden sollten.

### **3.2.5 Beurteilung der Arbeitszeiterfassung**

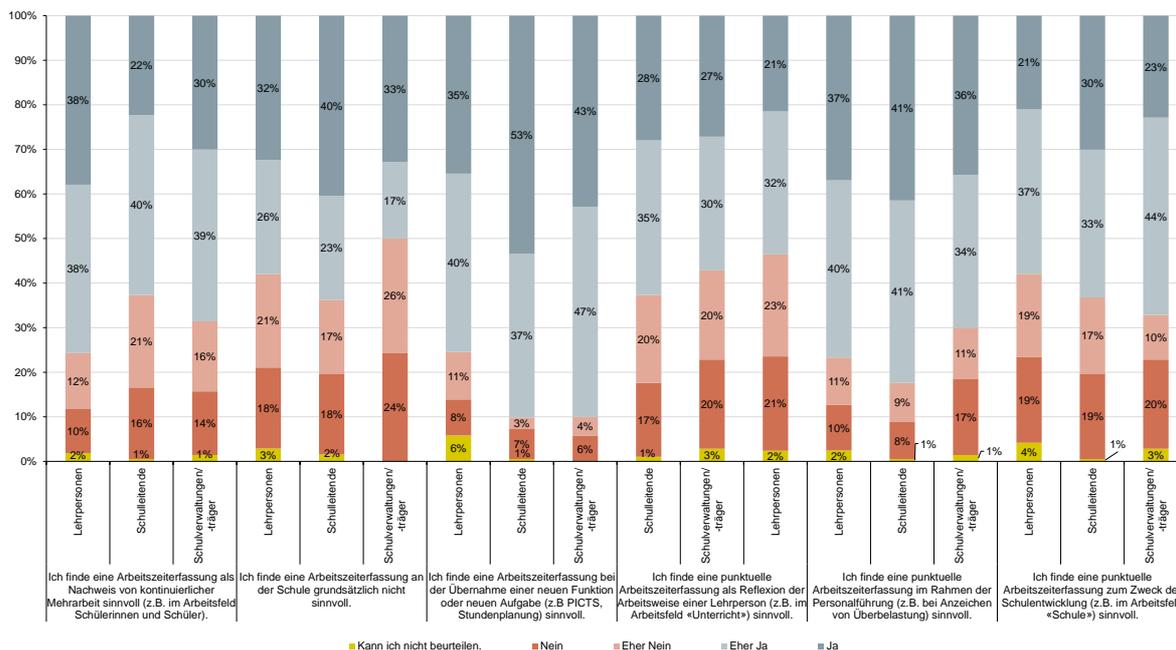
#### **I** Haltung gegenüber einer generellen Arbeitszeiterfassung

Aus Darstellung D 3.6 wird deutlich, dass Lehrpersonen, Schulleitende und Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern die Arbeitszeiterfassung sehr ähnlich beurteilen. 39 Prozent der Lehrpersonen, 35 Prozent der Schulleitenden und die Hälfte der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (50%) erachten eine (generelle) Arbeitszeiterfassung an der Schule grundsätzlich als (eher) nicht sinnvoll.

#### **I** Arbeitszeiterfassung unter bestimmten Bedingungen sinnvoll

Unter gewissen Bedingungen stimmen die Befragten einer Arbeitszeiterfassung jedoch zu. So gibt eine deutliche Mehrheit der Lehrpersonen (75%), Schulleitenden (90%) und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (90%) an, dass sie eine punktuelle Arbeitszeiterfassung bei der Übernahme neuer Funktionen oder Aufgaben (eher) und zur Personalentwicklung sinnvoll erachtet. Auch als Nachweis bei kontinuierlicher Überbelastung oder zur Schulentwicklung ist die Mehrheit der Lehrpersonen (76%), Schulleitenden (62%) und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (69%) der Ansicht, dass eine Arbeitszeiterfassung Sinn macht. Auch zur Reflexion der eigenen Arbeitsweise kann eine Arbeitszeiterfassung aus Sicht einer Mehrheit der Befragten beitragen.

D 3.6: Sinnvolle Formen der Arbeitszeiterfassung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungs/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'131, Schulleitende: n = 193, Schulverwaltungs/-träger: n = 70. Die Frage lautete: Wann finden Sie eine Arbeitszeiterfassung in der Schule sinnvoll?

**I Arbeitszeiterfassung in Sonderschulen kritischer beurteilt**

Die Schulleitenden von Sonderschulen beurteilen eine Arbeitszeiterfassung in der Tendenz kritischer als die Schulleitenden von Regelschulen. Vor allem die Arbeitszeiterfassung als Nachweis von Mehrarbeit wird von Schulleitenden von Sonderschulen als signifikant weniger sinnvoll erachtet als von Schulleitenden von Regelschulen.

**I Konsequenzen der Arbeitszeiterfassung als Spannungsfeld**

Aus den Gruppengesprächen geht hervor, dass eine generelle Arbeitszeiterfassung in der Schule vor allem aufgrund zweier Aspekte als schwierig erachtet wird:

Erstens wird die Arbeitszeiterfassung von Lehrpersonen als nicht sinnvoll erachtet, wenn aus dem Nachweis von Überbelastung und Überstunden keine Konsequenzen resultieren. Die Kompensation zu viel geleisteter Stunden sei oftmals nicht möglich, weil die Arbeit trotzdem geleistet werden müsse. Die Mitglieder der Begleitgruppe bestätigen diese Einschätzung. Sie halten es ebenfalls für unrealistisch, dass Überstunden innerhalb der rechtlich vorgesehenen Zeit (drei Jahre) immer ausgeglichen werden können. Es geht aus ihrer Sicht aber in erster Linie darum, weitere Mehrarbeit durch eine Anpassung in der Planung zu verhindern. Die Arbeitszeiterfassung habe also primär eine Korrektur- und Steuerfunktion.

Zweitens besteht bei einer Arbeitszeiterfassung aus Sicht der Befragten die Gefahr des «Stündelens»: Damit ist gemeint, dass Lehrpersonen jede Stunde aufschreiben, die sie für die Schule aufwenden, und den Blick für das Ganze verlieren. Es wird als unangenehm erlebt, definieren zu müssen, was als Arbeitszeit gilt und was nicht. Zudem sind die Lehrpersonen kaum bereit, ihre Qualitätsansprüche herunterzuschrauben, weil sie der Ansicht sind, dass Schülerinnen und Schüler darunter leiden würden. Die Lehrpersonen

stehen deshalb in einem Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach einem qualitativ hochstehenden Unterricht und dem Bedürfnis, nicht über die definierten Stunden hinaus arbeiten zu müssen.

Aus Sicht einzelner Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wäre es sinnvoll, eine zeitlich begrenzte, aber verpflichtende Zeiterfassung für alle Lehrpersonen einzuführen – dadurch könne man den Status quo sehen und auch die Lehrpersonen könnten sich so ihrer Leistungen bewusst werden.

### 3.3 Wissen zum und Informiertheit über den Berufsauftrag

#### 3.3.1 Wissen zum Berufsauftrag

##### I Gutes allgemeines Wissen zum Berufsauftrag

Die Online-Befragung der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern zeigt, dass die Mehrheit der Befragten den Berufsauftrag grundsätzlich gut versteht, sich gut darüber informiert fühlt und sich auch für den Berufsauftrag interessiert (siehe Darstellung D 3.7).

Jedoch zeigt sich auch, dass die Lehrpersonen nicht nur weniger Interesse am Berufsauftrag zeigen als die Schulleitenden, sondern sich auch weniger gut darüber informiert fühlen und ihn als weniger nachvollziehbar erachten. Rund 18 Prozent aller Lehrpersonen fühlen sich (eher) nicht gut über den Berufsauftrag informiert.

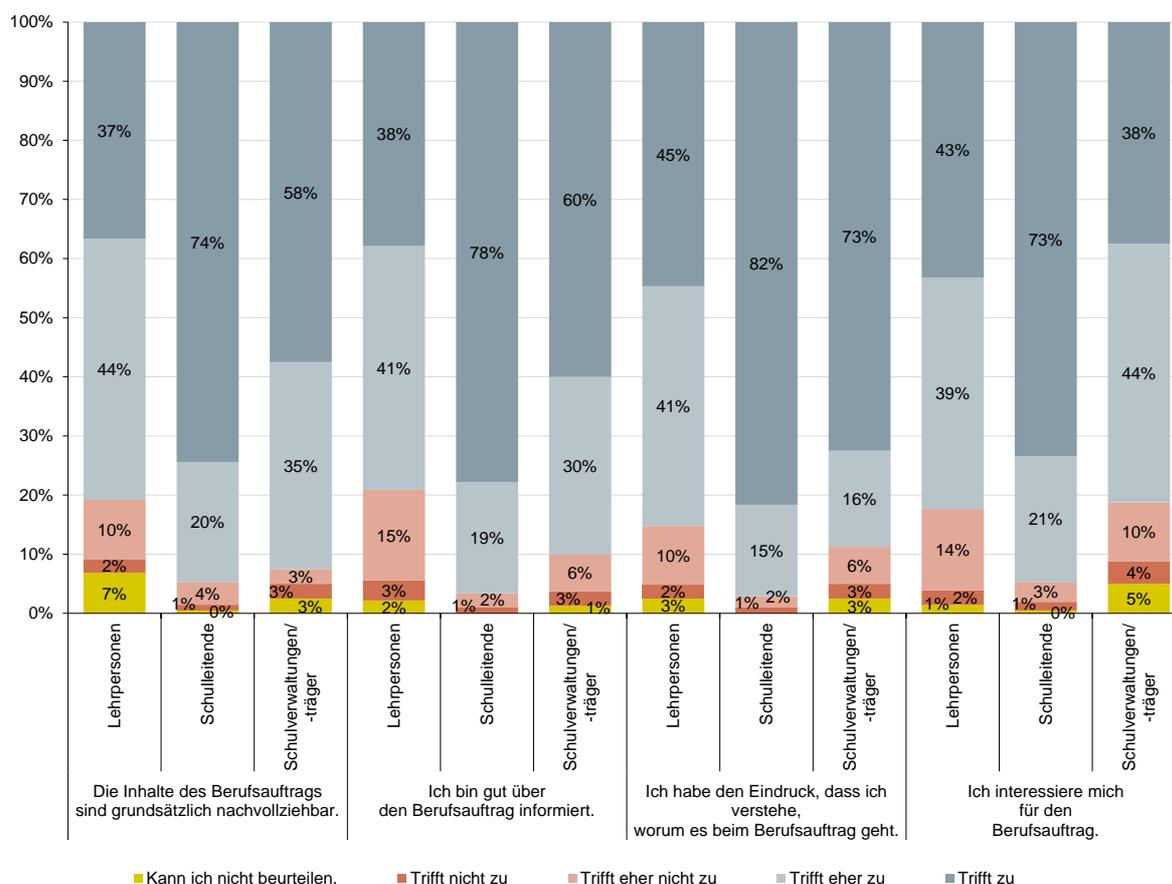
Zudem zeigen die statistischen Analysen, dass das Wissen zum Berufsauftrag und die Akzeptanz bei Schulleitenden signifikant von der Berufserfahrung abhängen. Je mehr Berufserfahrung die Schulleitenden haben, desto positiver beurteilen sie ihr Wissen dazu.

##### I Weniger vertieftes Wissen zum Berufsauftrag

Die genaue Anzahl Stunden pro Arbeitsfeld ist rund 42 Prozent der Lehrpersonen bekannt. Rund 37 Prozent der Lehrpersonen kennen diese nicht, wissen aber, wo sie dies nachschauen könnten. Die restlichen Lehrpersonen kennen die Arbeitsfelder gar nicht oder haben zu dieser Frage keine Angabe gemacht.

Die möglichen Bandbreiten in den Arbeitsfeldern sind fast allen Lehrpersonen (rund 91%) gar nicht oder nur teilweise bekannt. Von den Schulleitenden und Schulverwaltungen/-trägern kennen rund 48 Prozent die Bandbreiten. Rund 41 Prozent der Schulleitenden kennen diese nur teilweise, rund 10 Prozent gar nicht.

D 3.7: Wissen zum Berufsauftrag



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'715, Schulleitende: n = 207, Schulverwaltungen/-träger: n = 80. Die Frage lautete: Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

Die statistischen Analysen bestätigen jene Aussagen aus den Gruppengesprächen, aus denen hervorging, dass vor allem die Lehrpersonen den Berufsauftrag nur oberflächlich kennen. Gemäss Einschätzungen der Mitglieder der Begleitgruppe, der Lehrpersonen und der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern ist der Sinn und Zweck des Berufsauftrags noch nicht gänzlich bei den Lehrpersonen und schulischen Fachpersonen angekommen. Die Gruppengespräche mit den Lehrpersonen zeigen, dass sie den Berufsauftrag und seine Inhalte nur sehr oberflächlich kennen und der Berufsauftrag in ihrem Alltag kaum eine Rolle spielt. Er wird vor allem mit der Beschreibung der verschiedenen Arbeitsfelder assoziiert, die die Lehrpersonen und schulischen Fachpersonen als Anhang ihres Arbeitsvertrags ausgehändigt bekommen. Diese kennen sie jedoch nicht im Detail. Auch wurde in den Gruppengesprächen deutlich, dass nicht alle Lehrpersonen wissen, dass im Rahmen des Berufsauftrags eine Flexibilisierung des Aufgabenprofils im Rahmen gewisser Bandbreiten möglich wäre. Vor allem jüngere und neue Lehrpersonen, die die Einführung des Berufsauftrags an der Schule nicht miterlebt haben, wissen kaum, worum es im Berufsauftrag geht, da er bei Neuanstellungen anscheinend nicht von allen Schulleitenden thematisiert wird. Die schulischen Fachpersonen wissen eher Bescheid über die Möglichkeit der flexiblen Handhabung von Beratungsstunden. Der Berufsauftrag spielt aber auch in ihrem Berufsalltag kaum eine Rolle.

### 3.3.2 Informationsquellen der Lehrpersonen

#### I Schulleitende als wichtigste Ansprechpersonen für Lehrpersonen

Die Online-Befragung zeigt, dass die Lehrpersonen in den meisten Fällen von den Schulleitenden (rund 58%) über den Berufsauftrag informiert wurden und diese auch bei Fragen zum Berufsauftrag am häufigsten kontaktieren (57%). Rund 20 Prozent der Lehrpersonen gaben auch an, über das Amt für Volksschule und/oder den Schulträger informiert worden zu sein. Fragen zum Berufsauftrag werden jedoch selten an diese Institutionen gerichtet.

Rund ein Viertel der Lehrpersonen (26%) hat sich selbst über den Berufsauftrag informiert. Weitere rund 14 Prozent haben Informationen über Lehrerkolleginnen und -kollegen oder von der Pädagogischen Hochschule zum Berufsauftrag erhalten. Rund 48 Prozent aller Lehrpersonen gaben an, dass sie sich bei Fragen zum Berufsauftrag an Lehrerkolleginnen und -kollegen wenden. 5 Prozent der Lehrpersonen gaben an, nie über den Berufsauftrag informiert worden zu sein. Rund 14 Prozent aller Lehrpersonen hatten bisher keine Fragen zum Berufsauftrag.

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden und Lehrpersonen geht hervor, dass diese es gut fänden, wenn insbesondere die Pädagogische Hochschule den Berufsauftrag thematisieren würde. Einige Schulleitende gehen davon aus, dass die neueren Lehrpersonen an der Pädagogischen Hochschule über den Berufsauftrag informiert werden. Dies ist gemäss Aussage jüngerer Lehrpersonen, die direkt von der Pädagogischen Hochschule kommen, nicht immer der Fall.

#### I Unterschiedliche Kommunikation der Schulleitenden zum Berufsauftrag

Die Online-Befragung zeigt, dass rund die Hälfte aller Schulleitenden (49%) die Lehrpersonen bei Stellenantritt mündlich über den Berufsauftrag informiert und rund ein Drittel (35%) das Mitarbeitergespräch dazu nutzt. Rund 45 Prozent aller Schulleitenden führten eine interne Informationsveranstaltung zum Berufsauftrag durch, rund 29 Prozent verteilten Merkblätter dazu. Rund 10 Prozent aller Schulleitenden informierten ihre Lehrpersonen gar nicht über den Berufsauftrag.

Aus den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen geht hervor, dass es stark von der Schule respektive der Schulleitung abhängt, ob und inwiefern die Lehrpersonen an der eigenen Schule mit dem Berufsauftrag in Berührung kommen. Gewisse Lehrpersonen berichten, dass die Schulleitung die Lehrpersonen nur sehr zurückhaltend über den Berufsauftrag informiert. Gemäss Aussage der Schulleitenden ist es jedoch Sache der Schulverwaltungen, über den Berufsauftrag zu informieren. Viele Lehrpersonen wünschen sich, von der Schulleitung respektive der Schulbehörde besser über den Berufsauftrag informiert zu werden.

#### I Keine konstante Nutzung des Anhangs des Berufsauftrags

Die Online-Befragung zeigt, dass nur rund ein Viertel (24%) aller befragten Schulleitenden den Anhang des Arbeitsvertrags im Mitarbeitergespräch nutzt. Beim grösseren Teil der Schulleitenden (47%) spielt dieser Anhang im Mitarbeitergespräch jedoch keine Rolle.

### 3.3.3 Informationsquelle der Schulleitenden

#### I Amt für Volksschule als wichtigste Informationsquelle der Schulleitenden

Die Schulleitenden wurden am häufigsten über das Amt für Volksschule zum Berufsauftrag informiert (75%). Rund ein Viertel der Schulleitenden (26%) hat Informationen zum Berufsauftrag von den Schulträgern erhalten. Häufiger als vom Schulträger wurden Schulleitende durch ihre Schulleitungskolleginnen und -kollegen informiert (28%).

**I** Schulleitungskolleginnen und -kollegen als wichtige Ansprechpersonen für Schulleitende

Wichtige Ansprechpersonen für Schulleitende sind im Zusammenhang mit dem Berufsauftrag vor allem Schulleitungskolleginnen und -kollegen (rund 67%). Die Schulverwaltungen (45%), das Amt für Volksschule (44%) und der Schulleiterverband (47%) sind für die Schulleitenden insgesamt weniger wichtig.

Für die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern ist das Amt für Volksschule hingegen der wichtigste Ansprechpartner (rund 65%). Rund ein Drittel aller Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern nutzt den Kontakt zu anderen Schulträgern (37%) und zu Schulleitenden (34%), um sich über den Berufsauftrag zu informieren.

Aus dem Gruppengespräch mit den Mitgliedern der Begleitgruppe geht hervor, dass Vertretende des SGV und der Vereinigung der Schulleitungspersonen des Kantons St.Gallen (VSLSG) an regionalen Veranstaltungen Schulleitende, Lehrpersonen und Schulverwaltungen/-träger über die Einführung des Berufsauftrags informierten haben. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass das Wissen zum Berufsauftrag hauptsächlich bei der Überführung der alten in die neuen Verträge, sozusagen «learning by doing», angeeignet wurde. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der statistischen Analyse.

Aus den Gruppengesprächen mit den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern geht hervor, dass diese insbesondere die Hotline, die zu Beginn eingerichtet wurde und an die man sich bei Fragen wenden konnte, sehr geschätzt haben.

### 3.3.4 Informationsquellen der Schulverwaltungen

**I** Amt für Volksschule als wichtigste Informationsquelle der Schulverwaltungen

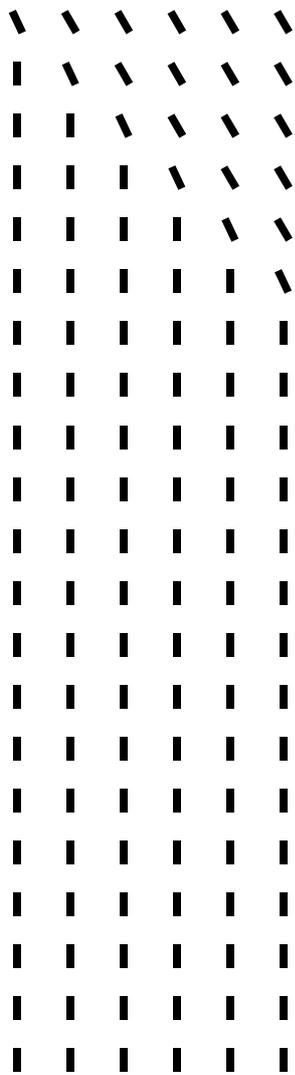
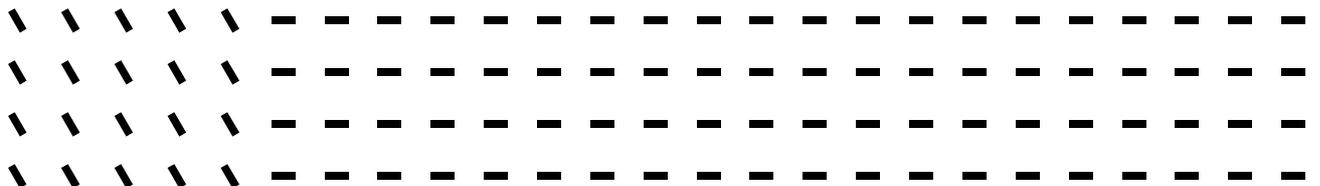
77 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gaben an, ihre Informationen über den Berufsauftrag hauptsächlich vom Amt für Volksschule (77%) erhalten zu haben, 29 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern hat auf Informationen vom Verband St.Galler Volksschulträger zurückgegriffen. Schulleitende sind für gewisse Schulverwaltungen (10%) ebenfalls eine wichtige Informationsquelle.

### 3.3.5 Wichtige Informationsmaterialien

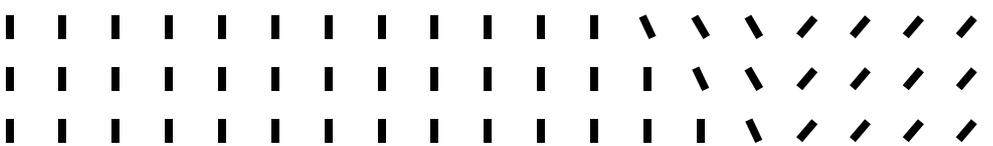
**I** Handreichung zum Berufsauftrag als wichtigstes und nützliches Dokument

Die Online-Befragung macht deutlich, dass etwas mehr als die Hälfte aller Lehrpersonen (53%) die Handreichung zum Berufsauftrag kennt und auch schon einmal genutzt hat. 91 Prozent dieser Lehrpersonen erachten die Handreichung als (eher) nützlich. Rund ein Drittel aller Lehrpersonen (33%) hat auch schon einmal die Website des Amts für Volksschule zum Thema Berufsauftrag konsultiert. 89 Prozent der Lehrpersonen erachten die Website als nützlich. Das Reglement zum Berufsauftrag ist nur 16 Prozent der Lehrpersonen bekannt.

Auch die Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger nutzen am häufigsten die Handreichung zum Berufsauftrag (80%). Diese wird von den allermeisten (98%) als nützlich erachtet. Die allgemeinen Informationen auf der Website sind 61 Prozent der Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger bekannt und 63 Prozent kennen das Reglement sowie die Verordnung zum Berufsauftrag. 92 Prozent der Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger beurteilen sowohl die Website als auch das Reglement und die Verordnung als nützlich. Weniger als die Hälfte aller Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger konsultieren die allgemeinen Fragen und Antworten (48%) sowie die Informationen des SGV (43%). Die allgemeinen Fragen und Antworten (98%) sowie die Informationen (97%) werden von fast allen befragten Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger als nützlich beurteilt.



## **4. Beurteilung der Umsetzung des Berufsauftrags**



## 4.1 Umsetzung der Personaleinsatzplanung

### 4.1.1 Beurteilung der Zusammenarbeit der Schulverwaltungen mit Schulleitenden zur Erstellung der Arbeitsverträge

**I** Sehr unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Schulverwaltungen und Schulleitungen

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden geht hervor, dass die Zusammenarbeit der Schulleitenden mit den Vertretenden der Schulverwaltungen sehr unterschiedlich ausgestaltet ist: In einer Schule ist die Schulleitung gemäss eigenen Aussagen relativ autonom – ausser, dass sie niemand über 100 Prozent anstellen darf und reine Fachlehrpersonen mit einem vollen Arbeitspensum zu 29 Lektionen anstellen muss. In anderen Schulen stellen hingegen – gemäss Aussagen der Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger und Schulleitenden – die Schulverwaltungen die Arbeitsverträge aus, während die Schulleitenden die Pensen verteilen. In anderen Schulen machen die Schulverwaltungen die Verträge nach Schema X und die Schulleitenden passen diese dann in Absprache mit den Lehrpersonen den individuellen Bedürfnissen an. Bei grösseren Schulträgern sind die Abläufe gemäss Aussagen einiger Schulleitenden stark institutionalisiert, wobei sich Stadtregierung, Schulverwaltung und Schulleitung die Verantwortung für die Umsetzung des Berufsauftrags teilen (Unterschriftskaskade). Die Schulbehörde ist aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe meist zu weit weg und versteht den Berufsauftrag zu wenig. Es gibt viele neue Geschäftsleitungsmodelle und eine zunehmende Professionalisierung und Entpolitisierung der Schule.

**I** Verantwortung für Arbeitsverträge hauptsächlich bei Schulverwaltungen

Gemäss 61 Prozent aller Schulleitenden (65% aller Schulverwaltungen) liegt die Verantwortung für das Erstellen der Arbeitsverträge für die Lehrpersonen bei der Schulverwaltung. Rund 32 Prozent aller befragten Schulleitenden gaben an, dass sie selbst die Verträge verantworten. Bei den befragten Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind es rund 26 Prozent, die die Verträge verantworten. Das Schulpräsidium übernimmt nur in Ausnahmefällen (rund 2%) die Verantwortung für die Verträge.

**I** Mehrheitlich gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitenden und Schulverwaltung

Die Zusammenarbeit zwischen den Schulleitenden und den Schulverwaltungen ist gemäss rund 60 Prozent aller befragten Schulleitenden und 73 Prozent aller Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (sehr) gut und es besteht kein Optimierungsbedarf. Rund 25 Prozent der Schulleitenden und 14 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sehen aber Optimierungspotenzial. Rund 12 respektive 13 Prozent nehmen dazu keine Einschätzung vor.

**I** Unterschiedlicher Optimierungsbedarf bezüglich der Zusammenarbeit

Rund 30 Prozent aller Schulleitenden gaben an, dass sie sich wünschen würden, dass die Schulverwaltungen besser über den Berufsauftrag informiert wären. Vor allem

Schulleitende mit Berufserfahrung sind signifikant häufiger dieser Meinung. Handkehrum wünschen sich rund 67 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, dass die Schulleitenden sich bezüglich des Berufsauftrags besser auskennen würden.

Rund 40 Prozent der Schulleitenden wünschen sich zudem, dass die Schulverwaltung sie bei der Erstellung der Arbeitsverträge mehr unterstützen würde. Auch diesbezüglich sind es vor allem die berufserfahrenen Schulleitenden, die diesen Bedarf äussern. Ein Drittel der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (33%) wünscht sich hingegen, dass die Schulleitenden die Fristen besser einhalten würden.

Rund 58 Prozent der Schulleitenden wünschen sich zudem klarere Vorgaben zur Anstellung der Lehrpersonen, wie beispielsweise Standardwerte zur Flexibilisierung, 23 Prozent der Schulleitenden wünschen sich jedoch genau das Gegenteil, also weniger Vorgaben durch die Schulverwaltung.

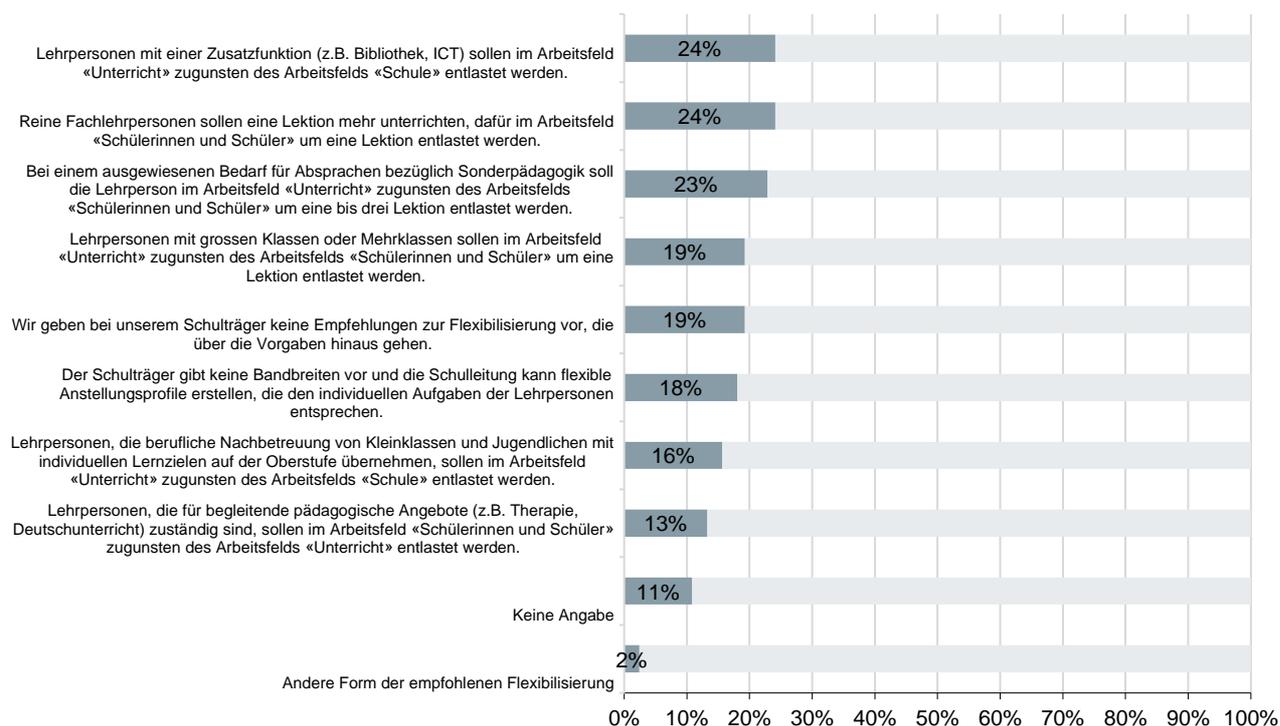
#### **4.1.2 Gemeindespezifischen Vorgaben zur Anstellung von Lehrpersonen**

##### **I Grosse Unterschiede bezüglich Empfehlungen zur Flexibilisierung**

Gemäss 47 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gibt es keine spezifischen Vorgaben des Schulträgers zur Umsetzung des Berufsauftrags, bei 37 Prozent der Befragten macht der Schulträger entsprechende Vorgaben (15% machen dazu keine Angabe, weil sie es offenbar nicht wissen).

Am meisten formulieren die Schulträger Vorgaben oder Empfehlungen zu Flexibilisierungsmöglichkeiten (siehe Darstellung D 4.1): Dazu gehören am häufigsten die Empfehlungen, Lehrpersonen mit einer Zusatzfunktion im Arbeitsfeld «Schule» zu entlasten (24%), reine Fachlehrpersonen eine Lektion mehr unterrichten zu lassen (24%) und Lehrpersonen bei ausgewiesenem Bedarf für sonderpädagogische Absprachen zusätzliche Lektionen zuzusprechen (23%). Zudem gibt es in gewissen Gemeinden Vorgaben zur Anzahl Beratungsstunden für schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen (12%) oder zur Nutzung der möglichen Bandbreiten (13%). Finanzielle Vorgaben bei der Anwendung von Flexibilisierungsmöglichkeiten gibt es nur bei einer Minderheit (4%). Jedoch gab rund die Hälfte aller Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (53%) bei einer anderen Frage an, dass sie eine zu starke Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten (eher) nicht empfehlen würden, weil dies mit zu hohen Kosten für den Schulträger verbunden sei.

**D 4.1: Empfohlene Flexibilisierungen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Schulverwaltungen/-träger: n = 83. Die Frage lautete: Welche der folgenden Flexibilisierungsmöglichkeiten wenden Sie bei Ihren Lehrpersonen an? (Nebst der verpflichtenden Flexibilisierung im Falle einer Klassenlehr- oder einer Mentorsratsfunktion sowie bei Berufseinsteigenden)

**4.1.3 Art und Ausstellungszeitpunkt der Anstellungsverträge**

**I Grossteil der Lehrpersonen mit unbefristetem Basisvertrag**

Die Online-Befragung der Lehrpersonen zeigt auf, dass die grosse Mehrheit (86%) der Lehrpersonen über einen unbefristeten Basisvertrag verfügt. Rund 13 Prozent haben einen befristeten Basisvertrag, rund 14 Prozent einen befristeten Zusatzvertrag und nur rund 4 Prozent einen unbefristeten Zusatzvertrag.

Die Online-Befragung der Lehrpersonen macht deutlich, dass der Grossteil der Lehrpersonen (72%) lediglich über einen Vertrag verfügt, rund 27 Prozent aller Lehrpersonen haben mehrere Verträge. Vor allem auf der Kindergartenstufe gibt es besonders viele Lehrpersonen, die mehrere Verträge haben (31%). Am häufigsten ist eine Kombination von unbefristetem Basisvertrag und befristetem Zusatzvertrag (16%).

Aus den Gruppengesprächen geht hervor, dass die meisten Schulen mit einer Kombination aus Basis- und Zusatzverträgen arbeiten. Einige der befragten Schulleitenden schätzen es, dass sie mit befristeten und unbefristeten Verträgen arbeiten können. Aus ihrer Sicht gibt das durch die Basisverträge zugesicherte Pensum nicht zuletzt den Lehrpersonen eine grössere Sicherheit. Dies wird von den befragten Lehrpersonen bestätigt. Diese schätzen es, wenn sie einen unbefristeten Basisvertrag haben, der aber auf Wunsch und Möglichkeit abgeändert werden kann.

### I Pensen der Lehrpersonen und Schulleitenden

Betrachtet man die Pensen der Lehrpersonen, ist ersichtlich, dass nur 5 Prozent ein Pensum unter 30 Prozent haben. Genau ein Viertel aller Lehrpersonen hat ein Pensum zwischen 31 bis 60 Prozent. Rund 20 Prozent haben ein Pensum zwischen 60 und 80 Prozent und fast die Hälfte (47%) aller Lehrpersonen hat ein Pensum zwischen 80 und 100 Prozent. Rund 3 Prozent beziehungsweise 79 Lehrpersonen gaben an, ein Pensum über 100 Prozent zu haben.

Bei den Schulleitenden sieht es sehr ähnlich aus: 5 Prozent haben eine Anstellung zwischen 0 und 30 Prozent, rund 22 Prozent eine Anstellung zwischen 31 und 60 Prozent. Genau ein Drittel (33%) aller Schulleitenden hat eine Anstellung zwischen 61 und 80 Prozent und 40 Prozent haben eine Anstellung zwischen 80 und 100 Prozent.

### I Sonderschulen mit mehr befristeten Arbeitsverträgen

In den Sonderschulen werden im Vergleich mit den Regelschulen weniger unbefristete Verträge (Sonderschulen: 79%, Regelschulen: 92%) und mehr befristete Verträge ausgestellt (Sonderschulen: 21%, Regelschulen: 9%).

### I Unterschiedliche Ausstellungszeitpunkte der Verträge

Gemäss Aussagen der Mitglieder der Begleitgruppe sollten die Basisverträge jeweils im ersten Quartal ausgestellt werden, damit die gesetzliche Kündigungsfrist bis Ende April für das kommende Schuljahr eingehalten werden kann. Falls sich der Basisvertrag aber nicht verändert, verzichten viele Schulleitende auf eine jährliche Information. Viele Lehrpersonen berichteten im Gruppengespräch, dass sie ihre Verträge erst nach April, beispielsweise im Juni oder gar erst im August, erhalten. Dies stellt für die Lehrpersonen in der Regel aber kein Problem dar, weil sie darauf vertrauen, dass die Schulleitung den Vertrag in ihrem Sinn erstellt.

Die Online-Befragung zeigt auf, dass tatsächlich nur rund ein Drittel der Lehrpersonen (33%) über den unbefristeten *Basisvertrag* für das Schuljahr 2022/23 bis Ende April 2022 in Kenntnis gesetzt wurde, Ende Mai waren es insgesamt 53 Prozent, Ende Juni 76 und Ende Juli 89 Prozent. Erst Ende August lagen alle Verträge vor.

Gemäss den Mitgliedern der Begleitgruppe werden die in der Regel befristeten Zusatzverträge normalerweise erst zu Beginn des neuen Schuljahres ausgestellt, mit kleinen Ergänzungen aufgrund neuester Zahlen zu Schülerinnen und Schülern und Sonderaufgaben. Die Online-Befragung bestätigt dies: Ende April haben lediglich 18 Prozent aller Lehrpersonen Kenntnis von den befristeten Verträgen, Ende Mai sind es insgesamt 32 Prozent, Ende Juni 65, Ende Juli 81 und Ende August dann 100 Prozent.

### I Anstellung von Förderlehrpersonen

Die Anstellung von Förderlehrpersonen (u.a. schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen) ist gemäss Aussage der schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen sehr unterschiedlich. Gewisse verfügen nur über einen Basisvertrag, währenddessen andere mehrere Zusatzverträge haben. Es ist aus ihrer Sicht teilweise eine komplizierte Zusammenstellung verschiedener Verträge. Häufig werden diese erst im neuen Schuljahr definitiv abgeschlossen, weil die Stunden für die schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen nach der Bekanntgabe der Klassengrössen, des Bedarfs an Förderunterricht bei den Schülerinnen und Schülern sowie der fixierten personellen Ressourcen als letztes Element verteilt werden.

Die Auswertung der Online-Befragung zeigt, dass 58 Prozent aller Förderlehrpersonen über einen unbefristeten Basisvertrag verfügen. 15 Prozent besitzen zusätzlich einen

befristeten Zusatzvertrag und 6 Prozent unterschreiben einen befristeten Basisvertrag. Die restlichen 21 Prozent verfügen über eine Kombination von (un-)befristetem Basis- und (un-)befristetem Zusatzvertrag.

Gemäss Aussagen der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern und der schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen teilen die Schulleitenden die Beratungsstunden sehr unterschiedlich zu. Die schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen kritisieren die dadurch entstehende Ungleichbehandlung. Manche von ihnen haben das Gefühl, dass sie seit Einführung des Berufsauftrags stärker um ihre Beratungsstunden kämpfen müssen.

Die befragten schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen berichten, dass sie aufgrund der Einführung des Berufsauftrags eine Lohneinbusse hinnehmen mussten. Die vorgenommene Gleichstellung der schulischen Fachpersonen für Dyskalkulie und Legasthenie mit schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen wird aber als positive Entwicklung des Berufsauftrags angesehen.

### I Umgang mit Überpensen

Rund 40 Prozent aller Schulleitenden gaben an, dass es in ihrer Schule Lehrpersonen mit Überpensen gibt. Von diesen Lehrpersonen beziehen rund 34 Prozent noch keine Altersentlastung.

Die Gründe für die Überpensen sind vielfältig: Im offenen Antwortformat wurde mit Abstand am meisten der akute Lehrpersonenmangel (u.a. fehlende schulische Fachpersonen) erwähnt. Zudem wurde der Wunsch geäussert, Kleinstpensen und zu viele Bezugspersonen zu verhindern, vereinzelt wurde mit der nötigen Vergabe von verschiedenen Aufgaben der Schulentwicklung, Hausaufgabenhilfe oder des ICT-Supportes argumentiert. Auch die Kompensation von Unterpensen in Vorjahren kann zu einem Überpensum führen.

85 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass Überpensen zusätzlich entschädigt werden, 15 Prozent gaben an, dass Überpensen in den folgenden drei Schuljahren kompensiert werden.

#### 4.1.4 Umsetzung Altersentlastung

Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe stellt die Altersentlastung grundsätzlich kein Problem dar. Die Umsetzung erfolge wie vor der Einführung des Berufsauftrags durch eine Entlastung durch eine beziehungsweise zwei Lektionen. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern stellt die Umsetzung der Altersentlastung jedoch bei tiefen Penssen eine Herausforderung dar, da Lehrpersonen mit tiefen Penssen oftmals keine ganze Entlastungslektion pro Woche zustehe. Gerade bei Lehrpersonen, die in mehreren Schulhäusern angestellt seien, könne dies zu Problemen führen. Bei niedrigen Penssen wird die Altersentlastung daher gemäss Aussagen von Lehrpersonen und Schulleitenden mitunter ausbezahlt. Während die Ausbezahlung aus Sicht mancher Schulleitenden der Idee der Altersentlastung widerspricht, schätzen einige befragte Lehrpersonen, dass sie wählen können, ob sie lieber Lektionen abgeben oder einen höheren Lohn beziehen möchten.

Die Online-Befragung der Lehrpersonen zeigt, dass die Umsetzung der Altersentlastung beim grössten Teil der Lehrpersonen (73%) gemäss Vorgabe erfolgt. 17 Prozent aller Lehrpersonen, die eine Altersentlastung zugute hätten, gaben jedoch an, dass sie keine Altersentlastung bekommen, 12 Prozent der Lehrpersonen gaben an, dass sie eine andere Form der Altersentlastung als eine Reduktion der Anzahl Lektionen haben. 32 Prozent der Lehrpersonen, die an mehr als einer Schule angestellt sind, gaben an, keine Alters-

entlastung zu erhalten und 16 Prozent gaben an, eine andere Form der Entlastung zu erhalten, wie beispielsweise mehr Lohn.

#### 4.1.5 Arbeitsverträge basieren auf dem Berechnungstool Berufsauftrag

##### I Kantonales Berechnungstool Berufsauftrag

Gemäss den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern nutzen 83 Prozent der Schulverwaltungen das kantonale Berechnungstool Berufsauftrag des Amts für Volksschule, 11 Prozent der Verwaltungen nutzen ein anderes, eigenes Tool.

Die Mitglieder der Begleitgruppe und die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern erwähnten, dass Workshops zur Anwendung des kantonalen Tools angeboten worden seien. Da das aktuelle Tool im Rahmen der IT-Strategie AVS/Volksschule in die neue Schulverwaltungslösung PUPIL@SG überführt wird, wurde auf die Evaluation dieses Tools bewusst verzichtet.

Das aktuelle bestehende Berechnungstool wies zu Beginn einige Fehler auf. Dies hat aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern dessen Einführung an den Schulen erschwert und teilweise sogar dazu geführt, dass Schulen eigene Instrumente entwickelt haben. Einige befragte Schulleitende berichteten, dass sie eigene Tools entwickelt hätten. Nach Ansicht einiger Schulleitenden ist das Berechnungstool auch nicht mehr zeitgemäss, da es nicht Cloud-fähig ist. Die Mitglieder der Begleitgruppe äusserten die Idee, eine Applikation zum Berufsauftrag zu schaffen. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wäre ein Tool, das die Schulplanung direkt in Arbeitsverträge umwandelt, hilfreich und würde viel Zeit einsparen.

Das Berechnungstool Berufsauftrag ist nicht zu verwechseln mit dem Personalpool, der aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe das wichtigste Instrument des Berufsauftrags darstellt. Die Mitglieder der Begleitgruppe bedauern, dass der Personalpool nicht zeitgleich mit dem Berufsauftrag eingeführt wurde, obwohl er den Berufsauftrag gut abbildet und zum Verständnis des Berufsauftrags wichtig sei. Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe bringen die Schulleitenden den Personalpool und den Berufsauftrag noch nicht genug zusammen.

#### 4.1.6 Prozess und Zufriedenheit mit der Personaleinsatzplanung

##### I Thematisierung der Anstellung sehr unterschiedlich

Der Prozess der Personaleinsatzplanung wird von den Schulleitenden unterschiedlich gestaltet. 20 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Online-Befragung an, dass die Zuweisung von Umfang und Inhalt der Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern am Mitarbeitergespräch thematisiert wird. 20 Prozent der Lehrpersonen gaben an, dass die Schulleitenden die Anstellung im Rahmen eines anderen Gesprächs thematisieren, 22 Prozent gaben an, dass die Schulleitung Wünsche zur Anstellung schriftlich entgegennimmt. 9 Prozent der Lehrpersonen besprechen ihre Anstellung im Rahmen von Teamsitzungen, bei 18 Prozent der Lehrpersonen wird die Anstellung nicht thematisiert.

Rund 43 Prozent der Schulleitenden besprechen die Anstellung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, 45 Prozent besprechen das Thema in einem anderen Gespräch. 47 Prozent der Schulleitenden holen die Wünsche zur Anstellung von den Lehrpersonen schriftlich ein, 24 Prozent thematisieren die Anstellung auch im Team. Nur 7 Prozent aller Schulleitenden gaben an, die Anstellung gar nicht zu thematisieren.

**I Weniger starke Thematisierung der Zuweisung von Arbeitsstunden nach Arbeitsfeldern in Sonderschulen**

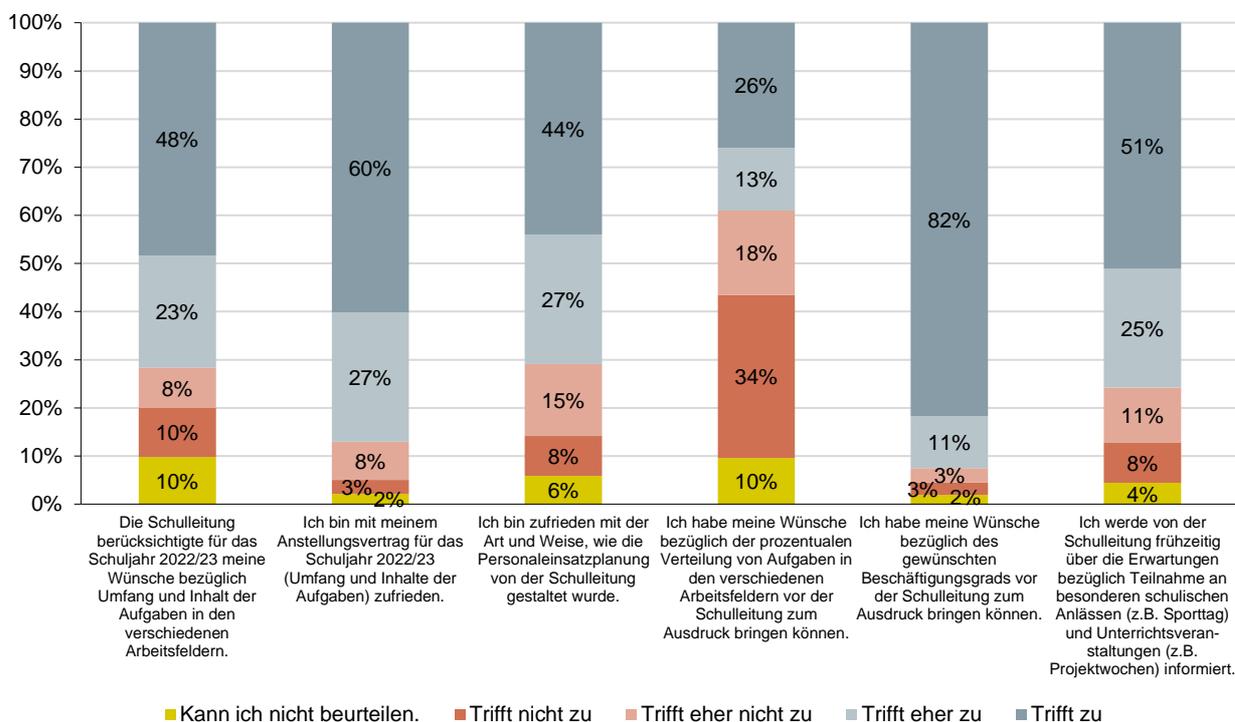
Die statistischen Analysen zeigen zudem auf, dass die Zuweisung von Lektionen auf verschiedene Arbeitsfelder in den Sonderschulen signifikant weniger häufig im Rahmen des Mitarbeitergesprächs vorgenommen wird (Sonderschulen: 14%, Regelschulen: 21%) und diesbezüglich auch signifikant weniger Wünsche entgegengenommen werden (Sonderschulen: 13%, Regelschulen: 23%).

**I Insgesamt grosse Zufriedenheit mit der Anstellung**

Aus Darstellung D 4.2 geht hervor, dass die Mehrheit der befragten Lehrpersonen mit ihrer Anstellung (eher) zufrieden ist: 93 Prozent der befragten Lehrpersonen konnten ihre Wünsche zum Beschäftigungsgrad einbringen und bei 71 Prozent der Lehrpersonen hat die Schulleitung ihre Wünsche zu ihrer Anstellung berücksichtigt. 39 Prozent der Lehrpersonen gaben an, dass auch ihre Wünsche bezüglich der prozentualen Verteilung von Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern (Flexibilisierungsmöglichkeiten) berücksichtigt worden sei.

Mit der Art und Weise der Personaleinsatzplanung ist die Mehrheit der Lehrpersonen (eher) zufrieden. Rund 23 Prozent der Lehrpersonen sehen diesbezüglich aber Optimierungsbedarf. Rund 19 Prozent der Lehrpersonen wünschen sich eine frühzeitigere Kommunikation zu Erwartungen bezüglich der Teilnahme an besonderen schulischen Anlässen.

**D 4.2: Zufriedenheit mit Anstellung und Umsetzung der Flexibilisierungswünsche**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'106. Die Frage lautete: Welche der folgenden Flexibilisierungsmöglichkeiten wenden Sie bei Ihren Lehrpersonen an? (Nebst der verpflichtenden Flexibilisierung im Falle einer Klassenlehr- oder einer Mentoratsfunktion sowie bei Berufseinsteigenden)

### I Beschränkte Mitsprachemöglichkeiten der Lehrpersonen bei der Personaleinsatzplanung

Aus den Gruppengesprächen mit den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern geht hervor, dass diese den Eindruck haben, dass der Berufsauftrag insgesamt wenig partizipativ umgesetzt wird und die Lehrpersonen insgesamt wenig in den Anstellungsprozess einbezogen werden. Gemäss ihrer Einschätzung bleiben die Verträge von Lehrpersonen über die Jahre meist unverändert und Diskussionen finden nur bei einem Lehrpersonenwechsel statt. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern berichten, dass neue Stellen teilweise immer noch mit der gesuchten Anzahl Unterrichtslektionen ausgeschrieben werden.

Die befragten Schulleitenden, Lehrpersonen und Förderlehrpersonen bestätigen, dass die Lehrpersonen Wünsche zu ihrer Anstellung – vor allem bezüglich Art und Umfang der zu unterrichtenden Lektionen – jeweils Anfang Jahr bei der Schulleitung anbringen können, dass jedoch jeweils nicht alle Wünsche berücksichtigt werden können. Partizipation findet aus Sicht der Schulleitenden dadurch statt, dass die Schulleitenden die Basis- und Zusatzverträge im Rahmen der Mitarbeitergespräche im Winter thematisieren und gegebenenfalls anpassen. Aus Sicht der Schulleitenden kann aber aufgrund der vielen Vorgaben über viele Punkte gar nicht verhandelt werden. Einzig bei der Frage, ob und inwiefern Teilzeitlehrpersonen an Sporttagen, Klassenlagern, Sonderwochen usw. teilnehmen sollen, ist aus Sicht der Schulleitenden tatsächlich eine Diskussion möglich. Lehrpersonen äussern, so die Wahrnehmung der Schulleitenden, auch kaum den Wunsch nach Individualisierung beziehungsweise Flexibilisierung ihres Aufgabenprofils. Die Lehrpersonen bestätigen, dass in den Anstellungsgesprächen wenig oder gar nicht über Flexibilisierungswünsche – im Sinne einer Aufteilung der Prozente nach Arbeitsfeld – diskutiert wird und wenn, dann primär bei Teilzeitlehrpersonen.

## 4.2 Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten

### 4.2.1 Umsetzung individueller Anstellungsprofile

#### I Individuelle Anstellungsprofile als Ausnahme

Die Online-Befragung zeigt, dass rund 21 Prozent aller Schulleitenden weder bei Vollzeit- noch bei Teilzeitlehrpersonen flexible Aufgabenprofile definieren, sondern je nach Beschäftigungsgrad die standardisierten prozentualen Anteile pro Arbeitsfeld anwenden. Rund 29 Prozent aller Schulleitenden wenden jedoch bei Teilzeitlehrpersonen flexibilisierte Anstellungsprofile an. Rund 11 Prozent aller Schulleitenden handeln die Anstellungsprofile individuell mit allen Lehrpersonen im Mitarbeitergespräch aus. 6 Prozent aller Schulleitenden halten sich dabei nicht an die Bandbreiten, sondern erstellen Anstellungsprofile, die den individuellen Aufgaben der Lehrpersonen entsprechen.

Die Online-Befragung bei den Lehrpersonen macht deutlich, dass bei rund 60 Prozent aller Lehrpersonen kein flexibles Aufgabenprofil definiert wird, sondern die standardisierten prozentualen Anteile pro Arbeitsfeld verwendet werden. Rund 20 Prozent aller Lehrpersonen gaben an, von einer im Konzept vorgeschlagenen Flexibilisierungsmöglichkeit oder von einer anderen Flexibilisierungsform zu profitieren. Rund 20 Prozent aller Lehrpersonen können die Frage nach bei ihnen angewandten Flexibilisierungsmöglichkeiten nicht beantworten.

#### I Häufigste Flexibilisierung im Falle von Sonderaufgaben

Wie in Darstellung D 4.3 ersichtlich, entlasten rund 34 Prozent der Schulleitenden Lehrpersonen vom Unterricht aufgrund einer Sonderaufgabe, indem sie diesen im Arbeitsfeld «Schule» mehr Stunden zusprechen. Rund ein Viertel aller Schulleitenden (26%) entlastet Lehrpersonen zudem bei ausgewiesenem Bedarf für sonderpädagogische Absprachen und fordert von reinen Fachlehrpersonen eine Lektion mehr Unterricht ein. Auch bei

grossen Klassen (15%) oder für die Begleitung pädagogischer Angebote (12%) wenden die Schulleitenden die Flexibilisierungsmöglichkeit an.

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden geht hervor, dass diese Flexibilisierungsmöglichkeit von den Schulleitenden sehr geschätzt und als wichtiges Steuerungselement erachtet wird. Die Entschädigung von Sonderaufgaben in Form von Lektionen erleichtert es den Schulleitenden, Lehrpersonen zu finden, die diese Sonderaufgaben übernehmen.

Die Online-Befragung der Lehrpersonen zeigt jedoch auch, dass nur eine Minderheit der Lehrpersonen von den Flexibilisierungsmöglichkeiten profitiert. Bei rund 4 Prozent aller Lehrpersonen werden aufgrund von Zusatzfunktionen mehr Lektionen im Arbeitsfeld «Schule» gesprochen. Keine Lehrperson der Oberstufe erhielt zudem eine Entlastung aufgrund der beruflichen Nachbetreuung von Jugendlichen. Nur wenige Lehrpersonen wurden aufgrund grosser Klassen (2%) oder aufgrund eines hohen Bedarfs an sonderpädagogischen Absprachen (3%) oder an Begleitung pädagogischer Angebote (2%) im Arbeitsfeld «Unterricht» entlastet.

Am häufigsten erfolgt die Flexibilisierung bei Fachlehrpersonen. Die Anstellung reiner Fachlehrpersonen mit einer zusätzlichen Lektion wird bei insgesamt 17 Prozent aller Fachlehrpersonen umgesetzt.

**D 4.3: Umgesetzte freiwillige Flexibilisierungen**

<i>Art der Flexibilisierung</i>	<i>prozentualer Anteil Schulleitende</i>	<i>prozentualer Anteil Lehrpersonen</i>
Entlastung bei Mehrklassen/grossen Klassen	15%	2%
Entlastung für sonderpädagogische Absprachen	26%	3%
Anstellung reiner Fachlehrperson*	27%	17%
Entlastung für pädagogische Angebote	12%	2%
Entlastung für Zusatzfunktionen	34%	4%
Entlastung zur beruflichen Nachbetreuung und/oder Jugendlichen mit individuellen Lernzielen**	12%	0%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen und Schulleitenden. September 2022.  
 Legende: Lehrpersonen: n = 2'094, Schulleitende: n = 190. \* = betrifft nur Fachlehrpersonen, die ein Fach unterrichten (n = 380),  
 \*\* = betrifft nur Schulleitende (n = 76) und Lehrpersonen der Oberstufe (n = 658).

**I Teilzeitlehrpersonen profitieren weniger von Flexibilisierung**  
 Die statistischen Analysen zeigen, dass Teilzeitlehrpersonen im Vergleich zu Vollzeitlehrpersonen signifikant weniger häufig von gewissen Flexibilisierungsmöglichkeiten profitieren. So wird die Entlastung bei Mehrklassen oder grossen Klassen bei Teilzeitlehrpersonen beispielsweise signifikant weniger häufig vorgenommen. Auch die Entlastung für Zusatzfunktionen ist bei Teilzeitlehrpersonen weniger häufig. Lediglich die Flexibilisierung im Falle reiner Fachlehrpersonen wird bei Teilzeitlehrpersonen signifikant mehr angewandt.

**I Wunsch nach grösserer Flexibilisierung bei den Lehrpersonen**  
 Gemäss den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen nutzen die meisten Schulleitenden den vorhandenen Gestaltungsspielraum kaum, sondern orientieren sich

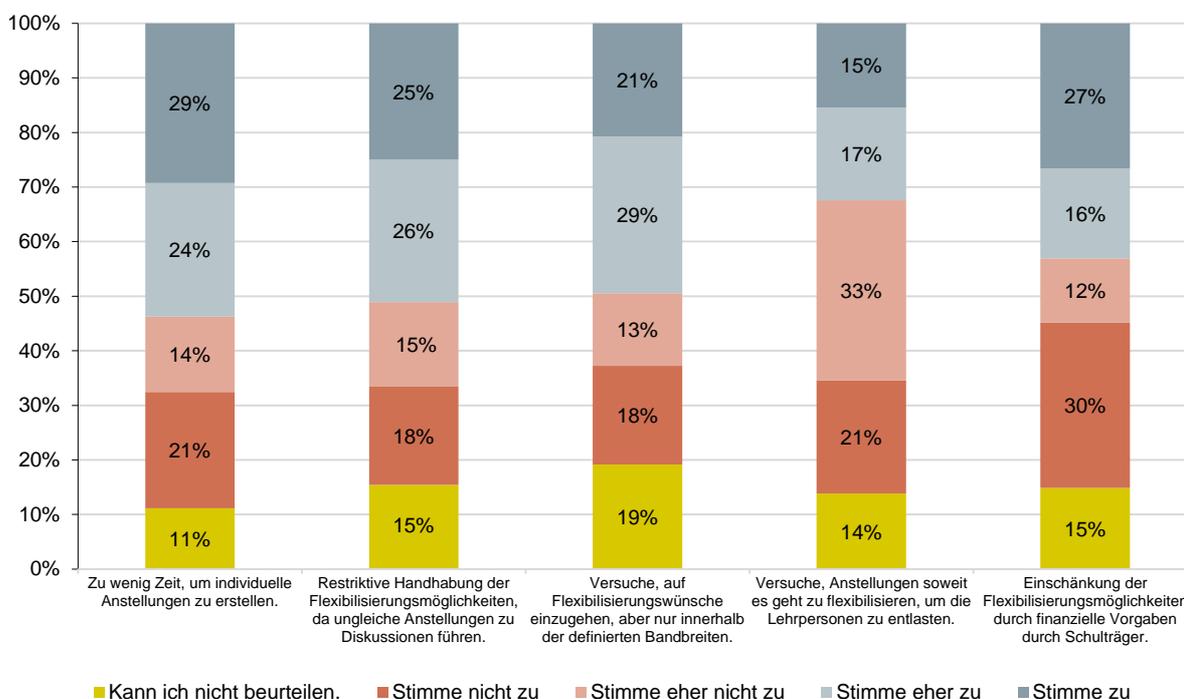
an den standardisierten Prozentwerten. In den Gruppengesprächen zeigte sich zudem, dass den meisten Lehrpersonen nicht bewusst ist, dass sie mit ihren Schulleitenden über eine Flexibilisierung diskutieren könnten. Für die meisten Lehrpersonen sind nach wie vor die Anzahl Lektionen entscheidend, die sie unterrichten müssen. Die Möglichkeit zur Flexibilisierung in den übrigen Arbeitsfeldern ist vielen nicht bekannt und sie wissen gar nicht, wie viele Stunden sie in den übrigen Arbeitsfeldern zu leisten haben. Gleichzeitig sind manche Lehrpersonen frustriert, weil sie wissen, dass eine Flexibilisierung zwar theoretisch möglich wäre, die Schulleitung von dieser in der Praxis jedoch nicht Gebrauch macht. Bei der Flexibilisierung wird gemäss Aussagen der Lehrpersonen selten Rücksicht auf Klassengrösse und Schwierigkeit der Klasse genommen.

#### 4.2.2 Chancen und Grenzen der Flexibilisierung

##### I Eingeschränkte Möglichkeiten zur Nutzung der Flexibilisierung

Aus Darstellung D 4.4 wird deutlich, welche Chancen und Grenzen bei der Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten in den Schulen eine Rolle spielen. Für mehr als die Hälfte aller Schulleitenden (53%) besteht die Herausforderung bei der Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten darin, dass sie zu wenig Zeit haben, individuelle Anstellungen zu definieren. Auch setzt rund die Hälfte aller Schulleitenden (51%) die Flexibilisierungsmöglichkeiten nur restriktiv um, weil sie Diskussionen im Team über ungleiche Anstellungen verhindern möchte. Die Hälfte der Schulleitenden versucht aber, auf Flexibilisierungswünsche von Lehrpersonen innerhalb der Bandbreiten einzugehen. Ein Drittel der Schulleitenden geht darüber hinaus und schöpft die Flexibilisierungsmöglichkeiten so weit wie möglich aus. 43 Prozent der Schulleitenden fühlen sich bei der Umsetzung der Flexibilisierungswünsche durch finanzielle Vorgaben der Schulträger eingeschränkt.

D 4.4: Chancen und Grenzen bei der Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulleitenden. September 2022.

Legende: Schulleitende: n = 188. Die Frage lautete: Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, inwiefern Sie diesen zustimmen.

### I Flexibilisierungsmöglichkeiten aufgrund knapper Ressourcen beschränkt

Aus dem Gruppengespräch mit den Mitgliedern der Begleitgruppe geht hervor, dass diese vermuten, dass Schulleitende die Flexibilisierungsmöglichkeiten (noch) nicht voll ausschöpfen, weil sie ihre Handlungsmöglichkeiten diesbezüglich (noch) zu wenig kennen. Gleichzeitig räumen sie ein, dass die Möglichkeiten zur Flexibilisierung unter anderem aufgrund des Lehrpersonalmangels begrenzt sind. Man kann aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe nicht allen Lehrpersonen individuelle Anstellungsprofile anbieten, sondern lediglich bei Bedarf oder bei Nachfrage flexibilisieren. Die Flexibilisierung sei vor allem bei Teilzeitlehrpersonen wichtig. Diese seien bei einem standardisierten, proportionalen Anstellungsprofil ansonsten zu wenig in die Schulentwicklung eingebunden, was aber für die Schule wichtig sei.

### I Klare Vorgaben zur Umsetzung der Flexibilisierung aus Sicht der Schulerwaltung wichtig

Die Umsetzung der Flexibilisierung hängt gemäss Schulleitenden jedoch auch davon ab, wie restriktiv die Vorgaben der Schulverwaltungen/-träger für die Umsetzung des Berufsauftrags sind. Gewisse Schulleitenden nutzen die Flexibilisierungsmöglichkeiten kaum, weil ihnen vom Schulträger empfohlen wird, die Flexibilisierungen eher restriktiv zu handhaben.

Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern begründen dies damit, dass es für die Schulleitenden wichtig sei, Leitlinien für die Flexibilisierung sowie eine einheitliche Handhabung zu haben, damit die Umsetzung der Flexibilisierung für die Lehrpersonen nachvollziehbar bleibe und sich alle Lehrpersonen fair behandelt fühlen. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind sich Lehrpersonen nicht gewohnt, ungleich behandelt zu werden (Autonomie-Paritätsmuster). So ist es beispielsweise nicht einfach, eine Flexibilisierung nach Klassengrösse vorzunehmen, weil dies bei den Lehrpersonen zu weiteren Diskussionen darüber führen kann, welche Aspekte ebenfalls berücksichtigt werden müssten.

#### 4.2.3 Flexibilisierung im Umgang mit Teamsitzungen

##### I Unterschiedliche Regelung zur Teilnahme an Sitzungen von Teilzeitlehrpersonen

72 Prozent der befragten Schulleitenden entlasten Lehrpersonen mit Teilzeitanstellungen von der Teilnahme an Sitzungen. 4 Prozent der Schulleitenden verpflichten die Lehrpersonen zur Teilnahme an allen Sitzungen, sprechen diesen aber dafür im Arbeitsfeld «Schule» mehr Stunden zu. 12 Prozent der Schulleitenden erhöhen diese Stunden nicht. Weitere 9 Prozent der Schulleitenden geben eine andere Handhabung an, weitere 10 Prozent machen dazu keine Angaben.

Aus der Online-Befragung der Lehrpersonen geht hervor, dass rund 38 Prozent aller Lehrpersonen mit einer Teilzeitanstellung an allen Teamsitzungen teilnehmen müssen, dafür aber nicht mehr Stunden im Arbeitsfeld «Schule» zugesprochen erhalten. 35 Prozent der Teilzeitlehrpersonen müssen nicht an allen Sitzungen teilnehmen. Bei 6 Prozent der Lehrpersonen ist die Teilnahme an Sitzungen nicht geregelt. Je 5 Prozent können diese Frage nicht beantworten oder haben in der Schule eine andere Regelung.

Aus den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen geht hervor, dass Teilzeitlehrpersonen bisher kaum von Flexibilisierungsmöglichkeiten des Berufsauftrags profitieren. Lediglich eine Lehrperson sagte, dass sie aufgrund ihrer Teilzeitanstellung nicht alle Teamsitzungen besuchen müsse. Die meisten Lehrpersonen gaben in den Gruppengesprächen jedoch an, dass sie alle Teamsitzungen besuchen müssen, auch wenn sie nur Teilzeit arbeiten. Der Berufsauftrag, so wie er im Grundsatz vorgesehen ist, wird deshalb von gewissen Lehrpersonen als nicht umsetzbar erachtet.

#### 4.2.4 Entschädigung von Sonderaufgaben

##### I Unterschiedliche Art der Entschädigung von Sonderaufgaben

Aus der Online-Befragung der Schulleitenden geht hervor, dass Sonderaufgaben, die von Lehrpersonen übernommen werden, sehr unterschiedlich entschädigt werden. Gut ein Drittel (35%) gibt an, dass die Sonderaufgaben in der Regel durch einen fixen Betrag (Pauschale) vergütet werden. Ein weiterer Drittel der Schulleitenden (32%) gibt an, Sonderaufgaben im Rahmen des Berufsauftrags in einem zusätzlichen Arbeitsvertrag zu entlönnen. Knapp ein Viertel aller Schulleitenden (23%) vergütet Sonderaufgaben von Lehrpersonen im Rahmen des Berufsauftrags mittels der Erhöhung des prozentualen Anteils im entsprechenden Arbeitsfeld. 15 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass die Sonderaufgaben nicht separat entschädigt würden. 6 Prozent der Schulleitenden haben diesbezüglich eine andere Lösung (u.a. Entschädigung nach Aufwand).

Auch auf Ebene Schulträger zeigt sich eine unterschiedliche Praxis. Diese widerspiegelt das Ergebnis der Schulleitungsbefragung: Rund ein Drittel der Schulträger vergütet Sonderaufgaben über eine Pauschale (31%), rund ein Viertel der Schulträger (24%) über einen zusätzlichen Arbeitsvertrag. Nur rund 22 Prozent aller Schulträger entschädigen Sonderaufgaben im Rahmen des Berufsauftrags durch eine Erhöhung des prozentualen Anteils im entsprechenden Arbeitsfeld. 15 Prozent der Schulträger entschädigen Sonderaufgaben nicht.

Die Online-Befragung der Lehrpersonen zeigt ebenso, wie unterschiedlich Sonderaufgaben entschädigt werden. 39 Prozent der Lehrpersonen, die in der Online-Befragung angeben, eine Sonderaufgabe zu übernehmen, werden dafür mit dem Lohn einer Lehrperson vergütet. Die anderen erhalten für diese Aufgaben einen anderen (33%) oder gar keinen Lohn (23%). Dabei gibt es gewisse Unterschiede nach Art der Sonderaufgaben: Während Klassenassistenten mehrheitlich nicht mit dem Lohn einer Lehrperson vergütet werden, werden die Sonderaufgaben PICTS (Pädagogischer ICT-Support) und TICTS (Technischer ICT-Support) mehrheitlich mit dem Lohn einer Lehrperson entschädigt. Häufig nicht entschädigt werden gemäss Angaben der Lehrpersonen allgemeine Sekretariatsaufgaben und die Aufsicht von Klassen in Zwischenlektionen (siehe Darstellung D 4.5).

**D 4.5: Entschädigung von Sonderaufgaben**

<i>Art der Aufgabe</i>	<i>Entschädigung mit Lehrpersonenlohn</i>	<i>Entschädigung nicht mit Lehrpersonenlohn</i>	<i>keine Entschädigung</i>
Aufsicht von Klassen in Zwischenlektionen (n = 107)	31%	36%	30%
Aufsicht beim Mittagstisch (n = 61)	44%	41%	11%
Aufgabenhilfe (n = 84)	40%	43%	17%
Klassenassistenten (n = 12)	25%	67%	8%
Sekretariatsaufgaben (n = 68)	37%	13%	45%
Pädagogischer ICT-Support (PICTS) (n = 89)	67%	22%	7%
Technischer ICT-Support (TICTS) (n= 85)	65%	31%	2%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen und Schulleitenden. September 2022

Legende: Lehrpersonen: n = 2'131. Die restlichen Lehrpersonen (fehlende Prozentanteile) haben zu diesen Fragen keine Angabe gemacht.

**I** In Regelschulen häufigere Entschädigungen von Sonderaufgaben ausserhalb des Berufsauftrags

Die statistischen Analysen zeigen darüber hinaus auf, dass die Übernahme von Sonderaufgaben in den Regelschulen signifikant häufiger nicht mit dem Lehrpersonenlohn vergütet wird als in den Sonderschulen (Sonderschulen: 28%, Regelschulen: 36%).

**I** Anstellung von Personen für PICTS und TICTS

53 Prozent der Schulleitenden übertragen den PICTS an eine Lehrperson, die dafür im Rahmen des Berufsauftrags entschädigt wird, 30 Prozent an eine Lehrperson, die dafür ausserhalb des Berufsauftrags entschädigt wird. 9 Prozent der Schulleitenden nutzen eine andere Form der Entschädigung (u.a. Kombination von Berufsauftrag und Zusatzstunden oder pauschale Entschädigung).

40 Prozent der Schulleitenden übertragen den TICTS an eine Lehrperson, die dafür im Rahmen des Berufsauftrags entschädigt wird, 40 Prozent an eine Lehrperson, die dafür ausserhalb des Berufsauftrags entschädigt wird. 13 Prozent der Schulleitenden nutzen eine andere Form der Entschädigung (u.a. Abrechnung des Arbeitsaufwandes in Stunden, Auslagerung der Aufgabe ans Sekretariat oder an eine externe Firma).

Die Frage, wer den technischen und pädagogischen ICT-Support übernehmen soll, wird in den Gruppengesprächen kontrovers diskutiert. Aus Sicht gewisser Schulleitenden sollte die ganze EDV aus dem Berufsauftrag rausgenommen und an Fachpersonen delegiert werden. Andere wiederum erachten es als sinnvoller, Lehrpersonen mit entsprechenden Kompetenzen im Rahmen des Berufsauftrags anzustellen.

**I** Separate Entschädigung von kleineren und unvorhergesehen Aufgaben wichtig

Die statistischen Analysen zur Art der Entschädigung der Sonderaufgaben bestätigen die Aussagen der Mitglieder der Begleitgruppe in den Gruppengesprächen. Gemäss den Mitgliedern der Begleitgruppe ist die Entschädigung von Sonderaufgaben seitens der Schulträger unterschiedlich geregelt. Gewisse Schulträger entschädigen Sonderaufgaben wie Bibliothek, Sporthallenbetreuung, Stundenplanung usw. ausserhalb des Berufsauftrags. Andere Schulträger integrieren diese Sonderaufgaben in den Berufsauftrag. Aus Sicht der Schulleitenden ist es jedoch wichtig, dass vor allem kleinere und unvorhergesehene Aufgaben, die als zusätzliche Leistungen unter dem Jahr erfolgen (z.B. Teilnahme an Sitzungen), separat entschädigt werden können. Zudem ist es aus Sicht gewisser Schulleitenden wichtig, dass die Entschädigung von Aufgaben, die nicht zwingend von einer Lehrperson erbracht werden müssen (z.B. Pflege des Werkraums), nicht von der Funktion oder dem Dienstalder Lehrperson abhängt – es sollen also alle Personen, die solche Aufgaben übernehmen, im selben Mass entschädigt werden (Prinzip: gleicher Lohn für gleiche Arbeit).

#### **4.2.5 Umgang mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen und Klassenlagern**

**I** Besondere Unterrichtsveranstaltungen kaum Teil des Berufsauftrags in den Schulen

Auch der Umgang mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen ist in den Schulen sehr unterschiedlich. 49 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass die zu leistenden Mehrstunden, die im Zusammenhang mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen entstehen, nicht speziell vergütet werden, 45 Prozent gaben an, dass an solchen Veranstaltungen nur teilnehmen muss, wer an dem entsprechenden Tag in der Schule Unterrichtsverpflichtung hat. 17 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass beides zutrifft, das heisst, dass die Lehrpersonen nicht vergütet werden, aber auch nur teilnehmen müssen, wenn sie am entsprechenden Tag Unterrichtsverpflichtung haben. Rund ein Viertel aller Schulleitenden (26%) spricht den Lehrpersonen im Rahmen des Berufsauftrags dafür die entsprechenden Stunden im entsprechenden Arbeitsfeld zu. 19 Prozent der Schulleitenden

entschädigen Lehrpersonen für Mehrstunden mittels Pauschalen. 10 Prozent der Schulleitenden erklärt die Teilnahme an solchen Veranstaltungen als freiwillig.

#### I Umgang mit Klassenlagern in den Schulen sehr unterschiedlich

49 Prozent der Schulleitenden (41% der Vertretenden von Schulverwaltungen/-träger) gaben an, dass sie für die Zeit des Klassenlagers das Pensum der Lehrpersonen auf 100 Prozent erhöhen. 18 Prozent der Schulleitenden (16% der Schulverwaltungen/-träger) entrichten dafür eine pauschale Entschädigung, 14 Prozent (10% der Schulverwaltungen/-träger) entrichten keine Entschädigung. Lediglich 5 Prozent (13% der Schulverwaltungen/-träger) vergüten die Zeit der Lehrpersonen für Klassenlager im Rahmen des Berufsauftrags.

Hier gibt es signifikante Unterschiede nach Art der Schule. In den Sonderschulen (30%) werden Klassenlager deutlich häufiger im Rahmen des Berufsauftrags vergütet (mit mehr Stunden im entsprechenden Arbeitsfeld) als in Regelschulen (2%).

#### I Unterschiedliche Vorgaben auf Ebene Schulträger

Bei den Schulträgern ist die Praxis noch unterschiedlicher: Rund 29 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gaben an, dass die Mehrstunden im Rahmen des Berufsauftrags im entsprechenden Arbeitsfeld definiert werden, fast ebenso viele (28%) vergüten die Mehrstunden jedoch nicht speziell. Rund 22 Prozent haben die Praxis, dass nur an solchen Anlässen teilnimmt, wer an dem Tag unterrichtet.

#### I Teilnahme an besonderen Unterrichtsveranstaltungen als «Ehrensache»

Die statistischen Analysen bestätigen jene Ergebnisse, die aus den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen, Schulleitenden und den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern hervorgehen. Diese zeigen, dass Klassenlager und besondere Unterrichtsveranstaltungen (z.B. Sporttag oder Sportwochen) unterschiedlich gehandhabt werden. Während einige Schulleitende das Pensum von Teilzeitlehrpersonen im Berufsauftrag – beispielsweise für Klassenlager – auf 100 Prozent erhöhen, kompensieren andere Lehrpersonen die zusätzlich geleisteten Stunden übers Jahr. Oftmals werden Sondertage oder Sonderwochen (z.B. Sportwochen) aber nicht in den Berufsauftrag mit eingerechnet, sondern werden als freiwillige Leistungen der Lehrpersonen quasi als «Ehrensache» erwartet. Eine Lehrperson sagte, dass sie für die Stunden, die sie während des Klassenlagers nicht unterrichten konnte, gar unbezahlten Urlaub nehmen musste, dafür jedoch eine (kleine) Entschädigung für die Begleitung des Klassenlagers erhalten habe. Einige Lehrpersonen berichteten, dass sie lediglich im Umfang ihres Teilzeitpensums respektive an ihren Unterrichtstagen an Klassenlagern oder an besonderen Unterrichtsveranstaltungen (z.B. Sporttag) teilnehmen müssen.

### 4.3 Handhabung Arbeitszeiterfassung

#### 4.3.1 Vorgaben Arbeitszeiterfassung

##### I Vorgaben auf Ebene Schulträger

Die Online-Befragung der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern zeigt, dass ein Viertel aller Vertretenden der Schulverwaltungen/-träger (25%) schon einmal eine Arbeitszeiterfassung angeordnet hat. Diese Vertretenden ordneten eine Arbeitszeiterfassung bisher im Arbeitsfeld «Unterricht» einmalig (24%), nach Bedarf (17%) oder periodisch (6%), im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» einmalig (24%), nach Bedarf (24%) oder periodisch (6%), im Arbeitsfeld «Schule» einmalig (35%), nach Bedarf (29%) oder periodisch (12%) und im Arbeitsfeld «Lehrperson» einmalig (24%), nach Bedarf (35%) oder periodisch (6%) an. Arbeitsfeldübergreifend wurde die Arbeitszeiterfassung einmalig (35%), nach Bedarf (29%) oder periodisch (17%) angeordnet. In keinem Arbeitsfeld wurde die kontinuierliche Zeiterfassung verordnet.

### I Vorgaben durch die Schulleitenden

14 Prozent der Schulleitenden haben Lehrpersonen schon einmal verpflichtet, die Arbeitszeit zu erfassen. Aus Darstellung D 4.6 geht hervor, dass diese Schulleitenden vor allem im Arbeitsfeld «Schule» eine Arbeitszeiterfassung einforderten, dies hauptsächlich einmalig oder bei Bedarf und bei allen Lehrpersonen gleichzeitig. Auch im Arbeitsfeld «Lehrperson» wird vergleichsweise häufig eine Arbeitszeiterfassung eingefordert, jedoch ebenfalls weniger kontinuierlich, sondern bei Bedarf und bei allen Lehrpersonen.

**D 4.6: Eingeforderte Formen der Arbeitszeiterfassung durch die Schulleitenden**

Arbeitsfeld	<i>kontinuierlich</i>	<i>periodisch</i>	<i>einmalig/nach Bedarf</i>	<i>total pro Arbeitsfeld</i>	<i>bei allen Lehrpersonen</i>	<i>bei einem Teil der Lehrpersonen</i>
«Unterricht» (n = 11)	12%	0%	31%	<b>43%</b>	64%	36%
«Schülerinnen und Schüler» (n = 11)	15%	0%	27%	<b>43%</b>	82%	18%
«Schule» (n = 19)	23%	4%	46%	<b>73%</b>	63%	37%
«Lehrperson» (n = 17)	19%	8%	38%	<b>65%</b>	70%	30%
arbeitsfeldübergreifend (n = 14)	12%	4%	38%	<b>54%</b>	43%	43%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulleitenden. September 2022.

Legende: Schulleitende: N = 211. Die Prozentangaben beziehen sich nur auf die Anzahl Schulleitenden, die schon einmal eine Arbeitszeiterfassung eingefordert haben (n = 26).

### I Arbeitszeiterfassung bei den Lehrpersonen

Aus der Online-Befragung der Lehrpersonen geht hervor, dass rund 38 Prozent aller Lehrpersonen in der Schule, in der sie arbeiten, schon einmal ihre Arbeitszeit erfasst haben. Aus Darstellung D 4.7 ist ersichtlich, dass eine Arbeitszeiterfassung am häufigsten (83%) im Arbeitsfeld «Schule» und dies einmalig oder nach Bedarf vorgenommen wird. Rund ein Viertel der Lehrpersonen, die ihre Arbeitszeit erfassen, tut dies kontinuierlich.

**D 4.7: Umgesetzte Formen der Arbeitszeiterfassung**

Arbeitsfeld	<i>kontinuierlich</i>	<i>periodisch</i>	<i>einmalig/nach Bedarf</i>	<i>total pro Arbeitsfeld</i>
«Unterricht» (n = 736)	27%	10%	42%	<b>79%</b>
«Schülerinnen und Schüler» (n = 720)	22%	10%	42%	<b>74%</b>
«Schule» (n = 732)	29%	11%	43%	<b>83%</b>
«Lehrperson» (n = 724)	27%	11%	41%	<b>79%</b>
arbeitsfeldübergreifend (n = 659)	24%	10%	41%	<b>75%</b>

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen. September 2022.

Legende. Lehrpersonen: N = 2'814. Die Prozentangaben beziehen sich nur auf die Anzahl Lehrpersonen, die schon einmal eine Arbeitszeiterfassung gemacht haben (n = 799).

#### 4.3.2 Gründe für die Umsetzung der Arbeitszeiterfassung

Die Lehrpersonen nehmen die Arbeitszeiterfassung in allen Arbeitsfeldern mehrheitlich freiwillig vor. Rund 55 bis 60 Prozent (Bandbreite des Arbeitsfelds mit dem tiefsten Schnitt bis zum Arbeitsfeld mit dem höchsten Schnitt) der Lehrpersonen gaben jeweils an, dass sie in dem Arbeitsfeld überprüfen wollten, wie viele Stunden sie für die Aufgaben in dem Arbeitsfeld benötigen. Bei rund 22 bis 30 Prozent der Lehrpersonen wurde die Arbeitszeiterfassung in den verschiedenen Arbeitsfeldern von der Schulleitung eingefordert.

##### I Arbeitszeiterfassung bei der Einführung neuer Funktionen und Aufgaben

Mehrere befragte Schulleitende sagten in den Gruppengesprächen, dass sie Lehrpersonen mit neuen oder speziellen Funktionen (z.B. TICTS, PICTS) punktuell ihre Arbeitszeit erfassen lassen, um den Zeitaufwand ihrer Aufgaben einschätzen zu können. Dies helfe bei der Planung und Einteilung der Ressourcen für das nächste Schuljahr.

##### I Arbeitszeiterfassung als Überprüfung der effektiv geleisteten Arbeitszeit

Die Schulleitenden berichteten in den Gruppengesprächen, dass sie die Arbeitszeiterfassung vereinzelt einsetzen würden bei Lehrpersonen, die wiederholt das Gefühl äussern, zu viel zu arbeiten. Gemäss den Schulleitenden dient die Arbeitszeiterfassung in diesem Fall als Ausgangspunkt und Diskussionsgrundlage, um eine gemeinsame Lösung bei einer Überbelastung zu finden (z.B. spezielle Entschädigung, Anpassung des Leistungsvertrags). Die Arbeitszeiterfassung kann aus Sicht der Schulleitenden auch dazu beitragen, das subjektive Belastungsempfinden von der quantitativen Belastung in Anzahl Stunden zu unterscheiden. An einer Schule lässt die Schulleitung die Lehrpersonen die geleisteten und ausgefallenen Lektionen aufschreiben, um Ende Jahr die zusätzlich geleisteten Lektionen abrechnen zu können. Die Schulleitung begründet dies damit, dass geleistete Arbeit auch bezahlt werden soll.

##### I Arbeitszeiterfassung als Instrument der Selbstreflexion

Einige Lehrpersonen berichteten in den Gruppengesprächen, dass sie von sich aus ihre Stunden aufgeschrieben hätten, um zu sehen, wie viele Arbeitsstunden sie effektiv leisten. Mitunter waren sie überrascht, dass ihre Jahresarbeitszeit – aufgrund der Ferien – tatsächlich den geleisteten Stunden entsprach. Gewisse Lehrpersonen erachten die Umsetzung einer Arbeitszeiterfassung jedoch als schwierig, weil es für sie nicht einfach ist zu definieren, wann etwas als Arbeit gilt und wann nicht (bspw. Werkstatt aufräumen im Vergleich mit Umsetzung einer Sportwoche). Gewisse Schulleitende berichteten in den Gruppengesprächen, dass sie die Lehrpersonen aufgefordert hätten, im Arbeitsfeld «Schule» die geleisteten Stunden aufzuschreiben. Dies, weil sie die Arbeitszeiterfassung als Instrument der Reflexion nutzen und Schulentwicklungsprozesse vorantreiben möchten.

##### I Bedeutung einer freiwilligen und pragmatischen Arbeitszeiterfassung

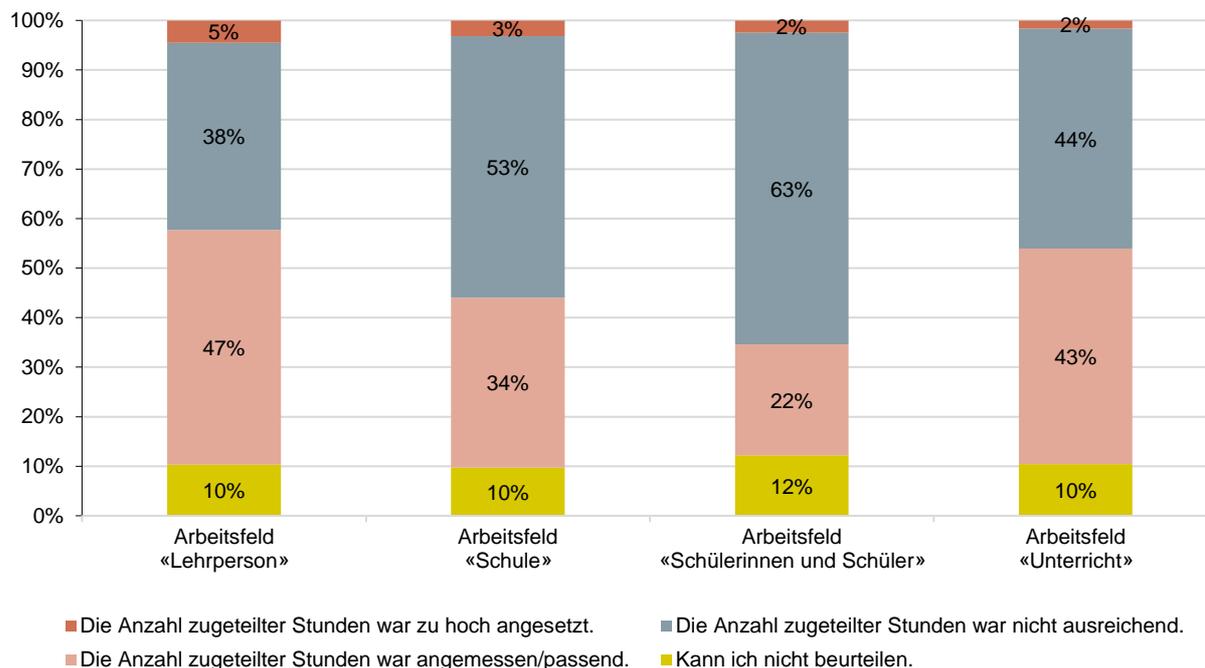
Die Mitglieder der Begleitgruppe betonten in den Gruppengesprächen, dass die Arbeitszeiterfassung freiwillig und nur bei Bedarf erfolgen sollte. Die Zeiterfassung sollte ein Steuerungs- und kein Kontrollinstrument sein. Sie plädieren für eine pragmatische Handhabung der Zeiterfassung und betonten, dass es nicht darum gehe, einzelne Stunden abzurechnen, sondern den Zeitaufwand insgesamt zu erfassen.

#### 4.3.3 Beurteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit für Lehrpersonen

##### I Verfügbare Stunden mehrheitlich nicht ausreichend

Die Online-Befragung zeigt auf, dass die Anzahl zugesprochener Stunden für die verschiedenen Arbeitsfelder der Lehrpersonen sehr unterschiedlich beurteilt wird (siehe Darstellung D 4.8).

D 4.8: Beurteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit für Lehrpersonen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 442. Die Frage lautete: Reichte Ihnen die Anzahl Stunden, die Ihnen für die Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern im vergangenen Schuljahr 2021/22 zugeteilt wurden?

**I Sehr heterogene Beurteilung der verfügbaren Arbeitsstunden in den Arbeitsfeldern «Unterricht» und «Lehrperson»**

Rund 44 Prozent aller Lehrpersonen erachten die Anzahl Stunden im Arbeitsfeld «Unterricht» als angemessen/passend, 44 Prozent als nicht ausreichend und 2 Prozent als zu hoch. Im Arbeitsfeld «Lehrperson» ist die Beurteilung heterogener: Rund 47 Prozent aller Lehrpersonen erachten die Stunden in diesem Arbeitsfeld als angemessen, rund 38 Prozent als zu knapp, 5 Prozent als zu hoch. Rund 10 Prozent der Lehrpersonen können dies für die beiden Arbeitsfelder nicht beurteilen. 2 Prozent der Lehrpersonen beurteilen im Arbeitsfeld «Unterricht» und ebenso viele im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» die zugeteilten Stunden als zu hoch.

**I Mehrheitlich zu wenig Stunden in den Arbeitsfeldern «Schülerinnen und Schüler» und «Schule»**

Für die Mehrheit der befragten Lehrpersonen reichen die verfügbaren Stunden in den Arbeitsfeldern «Schülerinnen und Schüler» (63%) und «Schule» (53%) nicht aus, 22 respektive 34 Prozent der Befragten kommen mit den zur Verfügung stehenden Stunden in den Arbeitsfeldern «Schülerinnen und Schüler» sowie «Schule» zurecht. Rund 10 bis 12 Prozent können dies nicht beurteilen. Für 2 Prozent aller befragten Lehrpersonen sind die Arbeitsstunden im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» zu hoch, für 3 Prozent im Arbeitsfeld «Schule».

**I Beurteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit für Klassenlehrpersonen**

Die Lehrpersonen und Schulleitenden gaben in den Gruppengesprächen an, dass gerade Klassenlehrpersonen auf allen Stufen grundsätzlich zu wenig Ressourcen haben. Aus ihrer Sicht reicht eine Entlastungsstunde im Arbeitsfeld «Unterricht» nicht aus, um die zusätzlichen Aufgaben in den Arbeitsfeldern «Schule» und «Schülerinnen und Schüler»

auszugleichen. Dadurch vermindert sich die Attraktivität der Klassenlehrpersonen-Funktion gemäss den befragten Lehrpersonen deutlich.

Die Online-Befragung zeigt zudem, dass für Klassenlehrpersonen die verfügbaren Stunden in drei von vier Arbeitsfeldern nicht ausreichen: Für 47 Prozent der Klassenlehrpersonen reichen die Stunden im Arbeitsfeld «Unterricht» nicht aus, für 75 Prozent reichen die Stunden im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» nicht aus, für 55 Prozent reichen die Stunden im Arbeitsfeld «Lehrpersonen» nicht aus. Lediglich im Arbeitsfeld «Lehrperson» erachten die Klassenlehrpersonen die Stunden als genügend (51%). Lehrpersonen ohne Klassenlehrfunktion hingegen gaben mehrheitlich an, dass ihre Arbeitsstunden in allen Arbeitsfeldern – ausser dem Arbeitsfeld «Lehrpersonen» – genügen. Im Arbeitsfeld «Lehrpersonen» gaben 50 Prozent an, dass die Stunden nicht ausreichen. Fachlehrpersonen wiederum gaben an, dass ihnen die Stunden in den Arbeitsfeldern «Unterricht» und «Schule» (51%) sowie im Arbeitsfeld «Lehrperson» (55%) nicht ausreichen.

#### I Beurteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit für Förderlehrpersonen

Die Förderlehrpersonen gaben in den Gruppengesprächen an, dass sie oft zu wenig Beratungsstunden hätten. Auch die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern bestätigten, dass schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen ihnen zurückmelden würden, dass die vorgesehenen Beratungsstunden nicht ausreichend seien.

Die Online-Befragung zeigt, dass eine Mehrheit der Förderlehrpersonen die Anzahl Arbeitsstunden in allen Arbeitsfeldern als nicht ausreichend einschätzt, mit Ausnahme im Arbeitsfeld «Unterricht»: Dort erachten 51 Prozent der Förderlehrpersonen die Stunden als ausreichend.

#### I Unterschiedliche Ressourcen für Förderlehrpersonen

33 Prozent der befragten Förderlehrpersonen werden für Absprachen bezüglich Sonderpädagogik mit einer Lektion, 29 Prozent aller Befragten mit zwei und 29 Prozent mit drei Lektionen entlastet. 4 Prozent der Förderlehrpersonen werden mit vier Lektionen entlastet. Mit zwei oder drei Entlastungsstunden betreut eine Förderlehrperson mehrheitlich eine bis sechs Klassen respektive fünf bis 20 Schülerinnen und Schüler.

Insgesamt zeigt sich somit, dass sich der Umfang der Fallführung von Förderlehrperson zu Förderlehrpersonen stark unterscheidet. Insbesondere zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Regel- und Sonderschulen. In den Regelschulen übernehmen die Förderlehrpersonen im Durchschnitt die Fallführung von 20 Schülerinnen und Schülern in vier verschiedenen Klassen. In den Sonderschulen übernehmen die Förderlehrpersonen durchschnittlich die Fallführung von 10 Schülerinnen und Schülern, ebenfalls in vier verschiedenen Klassen.

#### I Subjektives Belastungsempfinden entscheidend

Aus den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen geht hervor, dass sie die Ressourcen insgesamt als zu knapp bemessen erachten. Viele Lehrpersonen fühlen sich während der Unterrichtszeiten konstant überlastet und haben das Gefühl, mehr zu leisten, als in ihrem Berufsauftrag vorgesehen ist. Sie sagten aber auch, dass dies nicht immer quantitativ belegbar sei, sondern dass es sich dabei eher um ein subjektives Belastungsempfinden handle. So geht die Arbeitszeiterfassung unter Berücksichtigung der Ferien bei vielen Lehrpersonen Ende Jahr zwar auf, das Gefühl einer hohen (emotionalen) Belastung während der Unterrichtszeit bleibt aber laut den befragten Lehrpersonen bestehen und lasse sich monetär kaum ausgleichen.

#### 4.4 Zufriedenheit mit der Umsetzung des Berufsauftrags

##### 4.4.1 Zufriedenheit mit Umsetzung des Berufsauftrags

###### I Insgesamt hohe Zufriedenheit mit Umsetzung

Die Online-Befragung der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern macht deutlich, dass vor allem die Schulleitenden und Schulverwaltungen mit der Umsetzung des Berufsauftrags grossmehrheitlich zufrieden sind. 87 Prozent der Schulleitenden und 94 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind der Ansicht, dass die Umsetzung des Berufsauftrags an ihrer Schule insgesamt gut verläuft. Vor allem Schulleitende mit mehr Berufserfahrung beurteilen die Umsetzung des Berufsauftrags signifikant positiv.

Auch die Mehrheit der Lehrpersonen, rund 60 Prozent, sind (eher) zufrieden mit der Art und Weise der Umsetzung des Berufsauftrags in ihren Schulen. Rund ein Viertel aller Lehrpersonen (26%) beurteilt die Umsetzung jedoch (eher) kritisch. 14 Prozent der Lehrpersonen können diese Frage nicht beurteilen. Die statistischen Analysen weisen darauf hin, dass Lehrpersonen auf der Primarstufe und Klassenlehrpersonen die Umsetzung des Berufsauftrags insgesamt signifikant kritischer bewerten. Die Berufserfahrung scheint hingegen in keinem Zusammenhang zu stehen mit einer positiven Beurteilung der Umsetzung.

##### 4.4.2 Anpassungs- und Unterstützungsbedarf bezüglich der Umsetzung des Berufsauftrags

###### I Handlungsspielraum besser ausnutzen

Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe könnten die Schulleitenden den ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum und die Flexibilisierungsmöglichkeiten noch mehr nutzen. Aus ihrer Sicht kennen die Schulleitenden die Möglichkeiten, die der Personalpool diesbezüglich bietet, noch zu wenig. Der Personalpool soll konsequenter mit dem Berufsauftrag verknüpft und die mit dem Berufsauftrag verbundenen Handlungsmöglichkeiten mittels Best-Practice-Beispielen besser aufgezeigt werden. Die Mitglieder der Begleitgruppe betonten, dass der Handlungsspielraum der Schulleitenden weiter gefördert werden sollte, insbesondere hinsichtlich der Fördermöglichkeiten des Personals.

Auch die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern betonten, dass die Schulleitenden verstärkt befähigt und ermutigt werden müssen, das vorhandene Potenzial des Berufsauftrags zu nutzen. Sie gaben aber auch zu bedenken, dass eine maximale Ausnutzung des Gestaltungsspielraums auf Seiten der Schulleitenden handkehrum die Umsetzung in der Verwaltung erschwert.

Auch aus Sicht einiger Lehrpersonen sollte von den Flexibilisierungsmöglichkeiten verstärkt Gebrauch gemacht werden, um eine Spezialisierung (weg vom Allrounder) der Lehrpersonen zu ermöglichen. Dazu müssten die Lehrpersonen aber auch besser über die Flexibilisierungsmöglichkeiten Bescheid wissen.

###### I Verständnis für den und Wissen zum Berufsauftrag bei Schulleitenden und Lehrpersonen erhöhen

Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe und auch der befragten Lehrpersonen sollte das Verständnis und das Interesse für den Berufsauftrag insgesamt, vor allem aber bei den Schulleitenden, gefördert werden. Die Mitglieder der Begleitgruppe betonten, dass die vorhandenen Handlungsmöglichkeiten noch besser aufgezeigt werden sollten, beispielsweise mittels Best-Practice-Beispielen, und der Berufsauftrag noch besser mit dem Personalpool verknüpft werden sollte. Zudem betonten sie die Wichtigkeit von Weiterbildungen zur Umsetzung des Berufsauftrags.

Die Mitglieder der Begleitgruppe sehen Optimierungsbedarf bei der Lehrpersonenausbildung an den Pädagogischen Hochschulen: Aus ihrer Sicht sollten die Lehrpersonen besser über die Vielfalt an Aufgaben, die sie an einer Schule erwarten, informiert werden. Die Schulleitenden und Lehrpersonen erwähnten ebenfalls, dass der Berufsauftrag verstärkt im Rahmen der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung an der Pädagogischen Hochschule thematisiert werden sollte.

Die befragten Lehrpersonen sehen in diesem Zusammenhang auch das Potenzial von Peer-to-Peer-Weiterbildungen zum Berufsauftrag.

#### I Unterstützungsbedarf bei den Lehrpersonen

Rund die Hälfte der Lehrpersonen (54%) wünscht sich mehr Informationen darüber, wie der Berufsauftrag an anderen Schulen umgesetzt wird, und möchte auch gerne mehr Informationen von ihrer Schulleitung dazu. 45 Prozent wünschen sich auch mehr Informationen vom Amt für Volksschule.

Aus den offenen Antworten zur Frage, worauf bei der Umsetzung des Berufsauftrags vor allem geachtet werden müsste, geht vor allem hervor, dass sich die Lehrpersonen vermehrt flexible, individuelle Anstellungsprofile erhoffen und die möglichen Bandbreiten zur Flexibilisierung von den Schulleitenden viel stärker genutzt werden sollten. Zudem geht klar hervor, dass die Transparenz zur Umsetzung des Berufsauftrags erhöht werden sollte und klarer, einfacher und frühzeitiger darüber informiert werden sollte. Es braucht aus Sicht der Lehrpersonen viel Aufklärungsarbeit. Einzelne Stimmen forderten die Abschaffung des Berufsauftrags, weil dieser Lehrpersonen zum Zählen jeder einzelnen Arbeitsstunde, zum «Stündelen», verleite und den Schülerinnen und Schülern damit nicht gedient sei.

#### I Unterstützungsbedarf bei den Schulleitenden

Rund ein Zentel aller Schulleitenden ist der Ansicht, dass die Umsetzung des Berufsauftrags an ihrer Schule insgesamt gut verläuft. Von diesen rund 10 Prozent der Schulleitenden gaben 62 Prozent an, dass sie sich mehr Unterstützung bei der Umsetzung des Berufsauftrags wünschen – 86 Prozent der Schulleitenden wünschen sich mehr Informationen darüber, wie der Berufsauftrag in anderen Schulen umgesetzt wird. Dies ist signifikant häufiger in kleinen Schulen und bei Schulleitende mit weniger Berufserfahrung der Fall. Die Schulleitenden wünschen Unterstützung in Form von Infoveranstaltungen und mehr Austausch (68%), Weiterbildungen (69%) und weiteren Formen der Unterstützung (39%) (u.a. klare Ansprechperson beim Kanton).

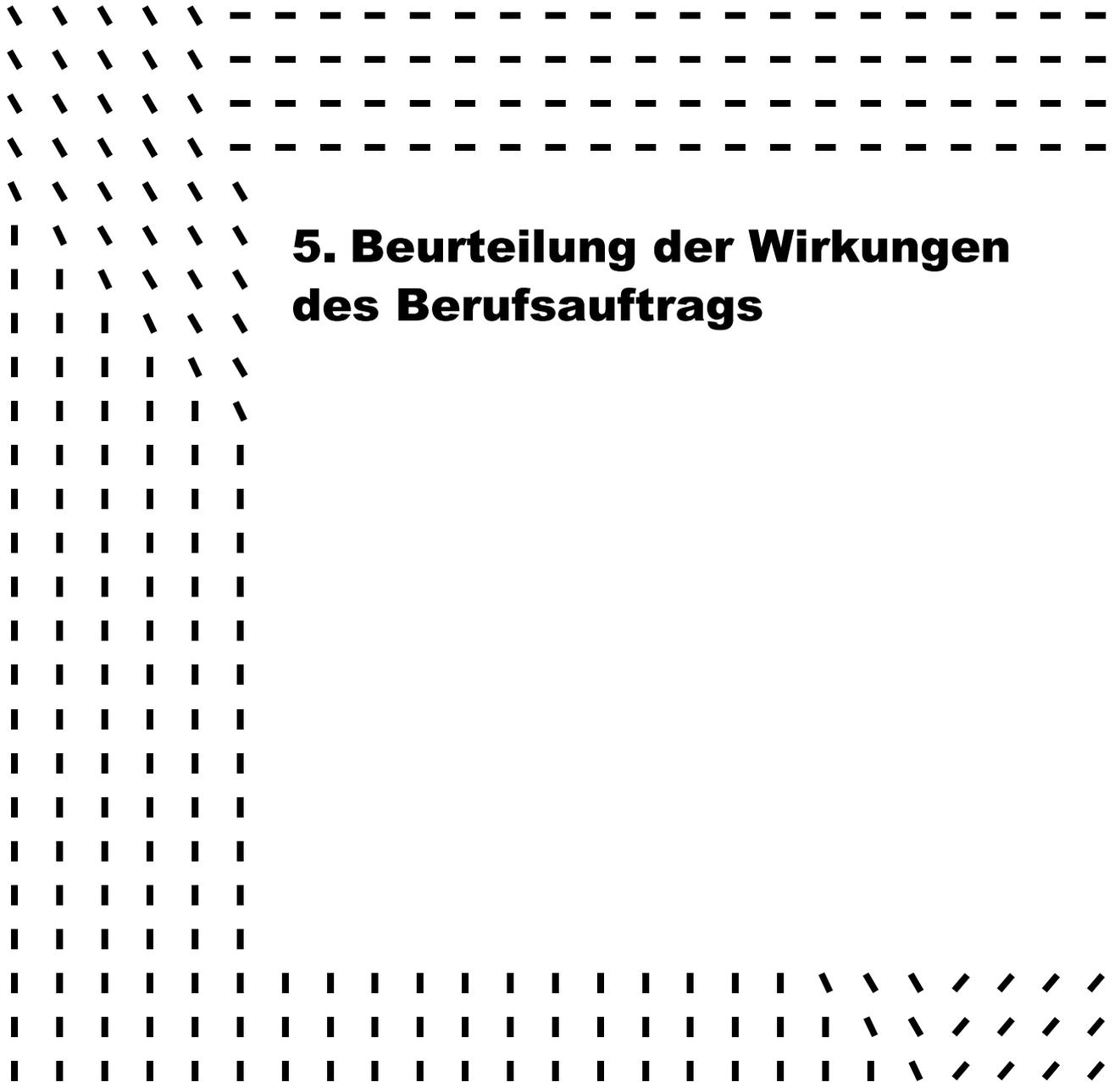
Aus einer offenen Frage bezüglich Optimierungsbedarf bei der Umsetzung des Berufsauftrags geht zudem hervor, dass Schulleitende ihre Kenntnisse zum Berufsauftrag vertiefen und insgesamt mehr flexibilisieren möchten. Dazu wäre es aus Sicht der Schulleitenden wichtig, dass Schulträger weniger Vorgaben machen würden. Andere Schulleitende hingegen sind der Ansicht, dass es innerhalb der Schulträger mehr Absprachen und Kooperation sowie eine einheitliche Handhabung mit klaren Regeln der Umsetzung braucht.

#### I Unterstützungsbedarf bei den Schulverwaltungen

6 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind der Ansicht, dass ihrem Schulträger die Umsetzung des Berufsauftrags nicht oder eher nicht gut gelingt. Von diesen 6 Prozent gaben drei Viertel der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern an, dass sie sich bei der Umsetzung des Berufsauftrags mehr Unterstützung durch ihren Schulträger wünschen. Alle Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, die die Umsetzung des Berufsauftrags nicht oder eher nicht erfolgreich einschätzen, gaben zudem

an, dass sie sich mehr Informationen darüber wünschen, wie der Berufsauftrag in anderen Schulen/Schulträgern umgesetzt wird.

Zudem gaben die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern in den offenen Antworten an, dass man innerhalb des Schulträgers mehr kommunizieren und Regelungen innerhalb der Schulträger vereinheitlichen müsste.



## **5. Beurteilung der Wirkungen des Berufsauftrags**

## 5.1 Konsequenzen und Nutzen der Arbeitszeiterfassung

### 5.1.1 Konsequenzen der Arbeitszeiterfassung

#### I Mehrheitlich keine Konsequenzen der Arbeitszeiterfassung für Lehrpersonen

Aus der Online-Befragung der Lehrpersonen geht hervor, dass aus der aufgrund der Arbeitszeiterfassung konstatierten Mehrarbeit in den verschiedenen Arbeitsfeldern bisher mehrheitlich keine Konsequenzen für die Lehrpersonen resultiert sind. Rund 77 Prozent der Lehrpersonen gaben an, dass ihre Arbeitszeiterfassung keine Konsequenzen nach sich gezogen hat. Rund 14 Prozent der Lehrpersonen können diese Frage nicht beantworten. Rund 5 Prozent der Lehrpersonen erhielten durch das Aufzeigen der Mehrstunden in den Arbeitsfeldern «Unterricht» oder «Schule» schon einmal eine finanzielle Entschädigung oder mussten nicht mehr an allen Teamsitzungen teilnehmen.

#### I Finanzielle Entschädigung als häufigste Konsequenz

31 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass sie den Lehrpersonen die Mehrstunden (auf Basis der Arbeitszeiterfassung) finanziell entschädigen. 24 Prozent gaben an, dass Lehrperson aufgrund der Arbeitszeiterfassung Aufgaben abgeben können oder nicht mehr an allen Sitzungen teilnehmen müssen (17%). 5 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass Lehrpersonen aufgrund der Arbeitszeiterfassung eine Kompensation der Mehrarbeit in den Folgejahren vornehmen können, 24 Prozent der Schulleitenden gaben an, dass die Arbeitszeiterfassung bisher ohne Konsequenzen geblieben ist.

#### I Deutlich mehr Konsequenzen der Arbeitszeiterfassung in Sonderschulen

Die statistischen Analysen weisen zudem darauf hin, dass aus der Arbeitszeiterfassung in den Sonderschulen im Vergleich zu den Regelschulen signifikant häufiger Konsequenzen resultieren. In den Sonderschulen sind es lediglich 53 Prozent aller Lehrpersonen, die angaben, dass die Arbeitszeiterfassung keine Konsequenzen hatte (Regelschulen: 73%). Auch profitieren Lehrpersonen in Sonderschulen deutlich mehr von einer finanziellen Entschädigung im Falle von Mehrarbeit (Sonderschulen: 18%, Regelschulen: 2%).

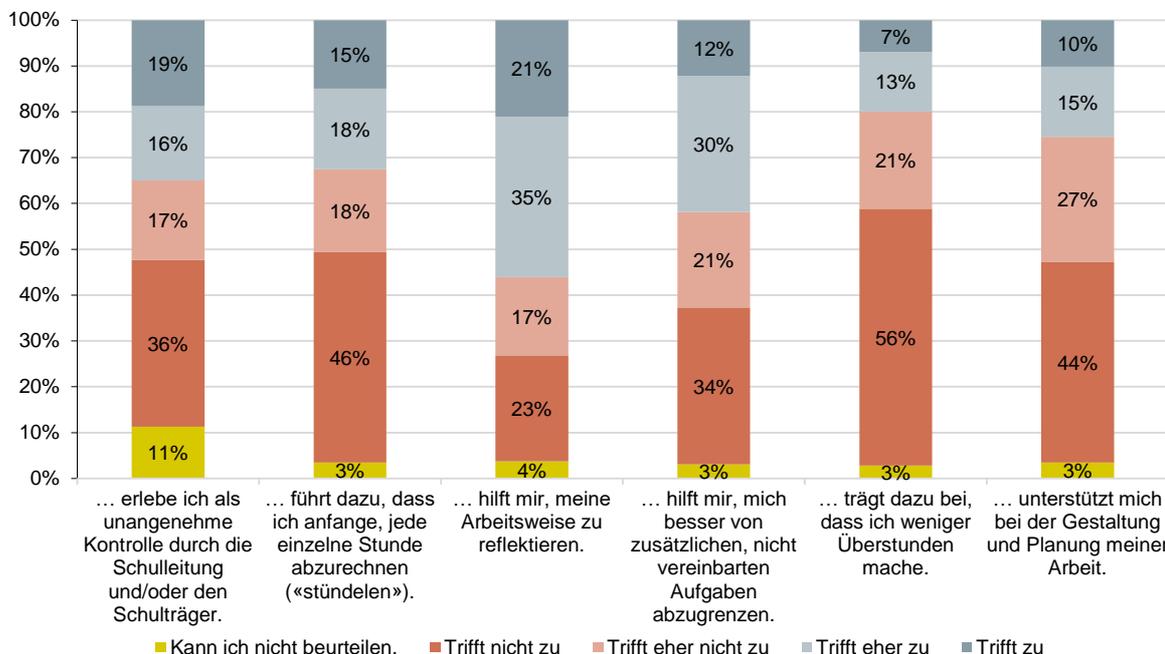
### 5.1.2 Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Lehrpersonen

#### I Unterschiedlicher Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Lehrpersonen – Reflexion als grosser Vorteil

Aus Darstellung D 5.1 geht hervor, dass der Nutzen der Arbeitszeiterfassung für die Lehrpersonen, die schon einmal eine Arbeitszeiterfassung vorgenommen haben, sehr unterschiedlich ist. Rund 56 Prozent der Lehrpersonen hilft die Arbeitszeiterfassung, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren. Rund 42 Prozent der Lehrpersonen hilft sie auch, sich von zusätzlichen Aufgaben abzugrenzen. Ein Viertel der Lehrpersonen (25%) nutzt die Arbeitszeiterfassung auch zur Gestaltung und Planung der Arbeit. Der Mehrheit der Lehrpersonen hilft die Arbeitszeiterfassung jedoch eher nicht zur Abgrenzung von Aufgaben (55%) und bei der Planung ihrer Arbeit (71%). Auch zum Verhindern von Überstunden trägt die Arbeitszeiterfassung gemäss der Mehrheit der Lehrpersonen (77%)

eher nicht bei. Bei rund einem Drittel der Lehrpersonen sind zudem negative Effekte der Arbeitszeiterfassung («Stündelen», Gefühl der Kontrolle) zu beobachten.

D 5.1: Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Lehrpersonen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen. September 2022.

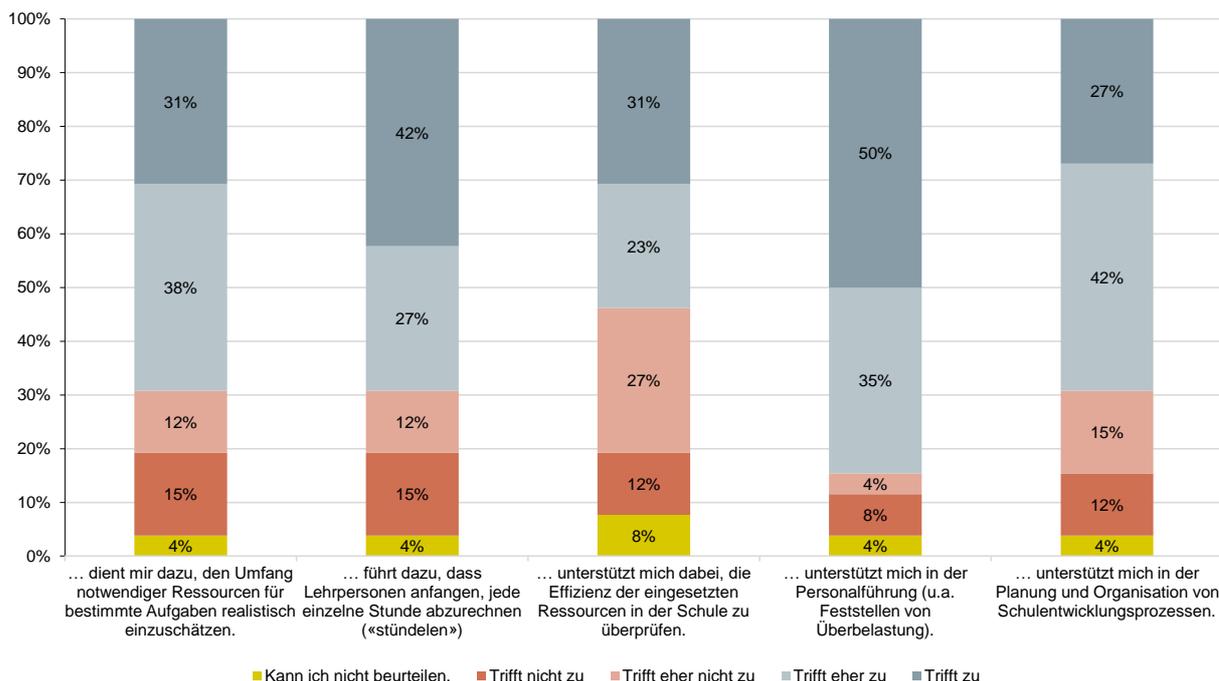
Legende: Lehrpersonen: n = 778. Die Frage lautete: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Die Arbeitszeiterfassung ...

### 5.1.3 Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Schulleitende

Unterschiedlicher Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Schulleitende – «Stündelen» als grosser Nachteil

Aus Darstellung D 5.2 geht hervor, dass der Nutzen der Arbeitszeiterfassung auch von den Schulleitenden sehr unterschiedlich beurteilt wird. Grossmehrheitlich (85%) dient die Arbeitszeiterfassung den Schulleitenden dazu, sie in der Personalführung (z.B. beim Feststellen von Überbelastung) zu unterstützen. Auch zur realistischen Einschätzung notwendiger Ressourcen und bei der Planung von Schulentwicklungsprozessen (69%) sowie zur Überprüfung der eingesetzten Ressourcen (54%) trägt eine Arbeitszeiterfassung gemäss der Schulleitenden bei. Rund 10 bis 15 Prozent der Schulleitenden ziehen aus der Arbeitszeiterfassung aber eher keinen grossen Nutzen. Zudem hat eine Arbeitszeiterfassung gemäss der Mehrheit der Schulleitenden (69%) den Effekt, dass Lehrpersonen anfangen, jede einzelne Stunde abzurechnen.

D 5.2: Nutzen der Arbeitszeiterfassung für Schulleitende



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulleitenden. September 2022.

Legende: Schulleitende: n = 26. Die Frage lautete: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Die Arbeitszeiterfassung ...

**I Grösserer Nutzen der Arbeitszeiterfassung in den Sonderschulen**

Die statistischen Analysen zeigen auf, dass die Schulleitenden der Sonderschulen insgesamt einen grösseren Nutzen aus der Arbeitszeiterfassung ziehen als die Schulleitenden der Regelschulen. Die Schulleitenden in Sonderschulen gaben signifikant häufiger an, dass die Arbeitszeiterfassung sie sowohl bei der Personalführung als auch bei der realistischen Einschätzung der Ressourcen für verschiedene Aufgaben unterstützt.

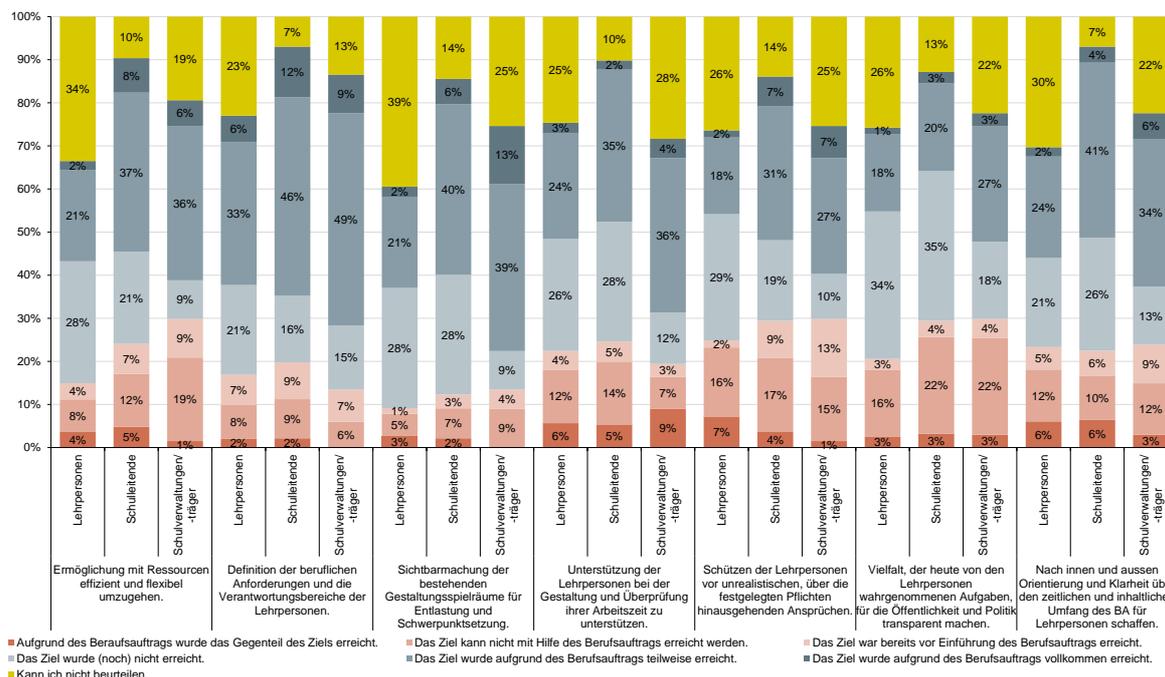
**5.2 Beurteilung der Zielerreichung des Berufsauftrags**

**5.2.1 Zielerreichung im Überblick**

**I Durchzogenes Fazit bezüglich Zielerreichung**

Aus Darstellung D 5.3 geht hervor, wie die Zielerreichung des Berufsauftrags von den Lehrpersonen, den Schulleitenden und den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern beurteilt wird. Dabei wird zuallererst deutlich, dass die Meinungen darüber, inwiefern die verschiedenen Ziele des Berufsauftrags bisher erreicht wurden, sowohl zwischen als auch innerhalb der verschiedenen Gruppen auseinandergehen. Die meisten Ziele des Berufsauftrags werden entweder teilweise oder (noch) nicht erreicht. Eine Gruppe von Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern beurteilt den Berufsauftrag eher kritisch und ist der Ansicht, dass dieser nicht das richtige Instrument darstellt, um die Ziele zu erreichen. Zudem zeigt sich, dass viele Lehrpersonen die Zielerreichung nicht beurteilen können.

D 5.3: Zielerreichung im Überblick



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'050, Schulleitende: n = 187, Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Inwiefern wird mit dem Berufsauftrag aus Ihrer Sicht das Ziel erreicht?

**I Berufsauftrag schafft Orientierung und Klarheit über Inhalte von Aufgaben von Lehrpersonen**

Am ehesten erreicht wurde mit der Einführung des Berufsauftrags das Ziel, die beruflichen Anforderungen und die Verantwortungsbereiche der Lehrpersonen zu definieren. Rund 58 Prozent der Schulleitenden und der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern erachten dieses Ziel als vollkommen oder zumindest teilweise erreicht. Bei den Lehrpersonen sind es 39 Prozent. Auch scheint der Berufsauftrag für die Mehrheit der Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern zur Orientierung und Klarheit sowohl gegen innen und aussen über den inhaltlichen und zeitlichen Auftrag der Lehrpersonen beizutragen. Die Lehrpersonen können dieses Ziel jedoch mehrheitlich nicht einschätzen.

Die statistischen Analysen bestätigen die Aussagen aus den Gruppengesprächen. Aus Sicht aller Befragten schafft der Berufsauftrag eine gute Orientierung und Klarheit über die Aufgaben von Lehrpersonen. Die Definition der Arbeitsfelder, der beruflichen Anforderungen und Verantwortungsbereiche stellt gemäss den Schulleitenden eine Erleichterung und Vereinfachung dar. Der Berufsauftrag schaffe eine klarere Grundlage und stärke die Schulleitenden in ihren Führungsaufgaben. So können die Schulleitenden gemäss eigenen Aussagen den Lehrpersonen mittels des Berufsauftrags deutlich aufzeigen, was deren Aufgaben sind neben dem Unterrichten. Auch die schulischen Fachpersonen sehen einen Vorteil darin, dass die Bedeutung anderer Aufgaben neben dem Unterrichten mit dem Berufsauftrag nun stärker zu Tage tritt und besser abbildet, was der Lehrerinnen- und Lehrerberuf alles umfasst.

Aus Sicht der Lehrpersonen schafft der Berufsauftrag eine Orientierung vor allem über den Inhalt ihrer Aufgaben. Einige befragte Lehrpersonen sagten, dass ihr Bewusstsein

dafür, was ihr Beruf alles umfasst, grösser geworden sei. Der zeitliche Umfang ihres Berufsauftrags ist für viele Lehrpersonen jedoch nach wie vor unklar. Dies wird unter anderem damit begründet, dass der Berufsauftrag zwar theoretisch Klarheit und Orientierung auch über den zeitlichen Umfang schafft, die definierte Anzahl Stunden in den verschiedenen Arbeitsfeldern in der Praxis jedoch mehrheitlich nicht berücksichtigt wird. Zudem wird die Umsetzung des Berufsauftrags aus Sicht von einigen Lehrpersonen zu wenig transparent gehandhabt, so dass die Lehrpersonen schliesslich nicht wissen, warum eine Lehrperson sich in einem Arbeitsfeld mehr engagiert als eine andere und das Gefühl der Ungleichbehandlung bestehen bleibt. Die Lehrpersonen argumentierten zudem, dass ein Berufsauftrag nie ganz den Berufsalltag einer Lehrperson abbilden könne, weil dieser zu individuell ausgestaltet und dynamisch sei.

**I** Erhöhte Sichtbarkeit von Gestaltungsspielräumen und flexible Nutzung von Ressourcen  
46 Prozent der Schulleitenden und 52 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind zudem der Ansicht, dass der Berufsauftrag dazu beiträgt, dass die Gestaltungsspielräume für Entlastung und Schwerpunktsetzungen in den Schulen sichtbarer werden. Der Berufsauftrag ermöglicht gemäss 45 Prozent der Schulleitenden und 42 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern den Schulen auch, die Ressourcen vor Ort flexibler und effizient einzusetzen. Ein Drittel der Lehrpersonen (34%) kann auch diese Zielerreichung nicht beurteilen.

Aus den Gruppengesprächen mit den Mitgliedern der Begleitgruppe, den Schulleitenden und den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wird deutlich, dass der Berufsauftrag die Autonomie der Schulleitungen vor Ort stärkt, was aus ihrer Sicht ein grosser Mehrwert des Berufsauftrags darstellt. Neu seien primär die Schulleitenden für die Verteilung der Ressourcen an ihrer Schule zuständig, während die Schulverwaltungen diese lediglich überprüfen und absegnen.

Der Gestaltungsspielraum wird aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe jedoch noch zu wenig genutzt. Dies wird damit begründet, dass die Möglichkeiten zur Flexibilisierung den Schulleitenden noch zu wenig bekannt seien und es ihnen an Zeit und Ressourcen fehle, um den Gestaltungsspielraum effektiv auszunutzen. Die Schulleitenden bestätigten, dass sie die Flexibilisierungsmöglichkeiten zwar grundsätzlich gut finden würden, die Umsetzung der Flexibilisierung jedoch eine Herausforderung darstelle, da diese mit viel Aufwand verbunden sei. Zudem führt die Umsetzung von Flexibilisierungsmöglichkeiten gemäss Aussage gewisser Schulleitenden mitunter zum Gefühl der Ungleichbehandlung, was sie dazu bewege, die Flexibilisierungsmöglichkeiten nur zurückhaltend anzuwenden.

**I** Teilweise Unterstützung und Schutz der Lehrpersonen durch Berufsauftrag

Vor allem die Schulleitenden (37%) und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (40%) sind mehrheitlich eher der Meinung, dass der Berufsauftrag zumindest teilweise zur Unterstützung der Lehrpersonen bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit (38%) und zu ihrem Schutz vor über die Pflichten hinausgehenden Ansprüchen (34%) beiträgt.

Die Lehrpersonen schätzten die Zielerreichung in den Gruppengesprächen kritischer ein – die Vorgaben des Berufsauftrags zur Unterstützung und zum Schutz der Lehrpersonen würden in der Praxis nicht nur von den Schulleitenden, sondern auch von den Lehrpersonen selbst oftmals nicht eingehalten werden. Die vereinbarten Stunden pro Arbeitsfeld würden oftmals überschritten, weil die Lehrpersonen nicht bereit seien, Qualitätseinbusen in ihrer Arbeit hinzunehmen, weil darunter die Schülerinnen und Schüler leiden würden. Oftmals könne die geleistete Mehrarbeit aber auch nicht kompensiert werden. Einzig bezüglich der Teilnahme an Sitzungen von Teilzeitlehrpersonen hat der Berufs-

auftrag aus Sicht der Lehrpersonen eine gewisse Entlastung gebracht. Einige Lehrpersonen empfinden es aber als schwierig, ihre Rechte gegenüber der Schulleitung durchzusetzen.

Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe regt der Berufsauftrag die Lehrpersonen an, zu reflektieren, wie viel Zeit sie für verschiedene Aufgaben aufwenden und aufwenden sollten und wie effizient sie arbeiten. Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe ermöglicht der Berufsauftrag es den Schulleitenden, auf Belastungssituationen während des Schuljahrs zu reagieren. Dieser Zweck des Berufsauftrags müsse den Schulleitenden jedoch noch deutlicher gemacht werden. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern ist der Berufsauftrag vor allem für neue Lehrpersonen als Strukturhilfe ein wertvoller Orientierungsrahmen

Auch einige Lehrpersonen bestätigten, dass der Berufsauftrag beziehungsweise eine Arbeitszeiterfassung eine Lehrperson in ihrer individuellen Tätigkeit unterstützen und aufzeigen kann, wie viel sie arbeitet und wie viel sie arbeiten sollte. Die meisten der befragten Lehrpersonen brauchen jedoch keinen Berufsauftrag zur Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Ausserdem hat das Aufzeigen von zu viel geleisteten Arbeitsstunden gemäss Lehrpersonen selten Konsequenzen, wodurch die Überprüfung der Arbeitsstunden aus Sicht mancher Lehrpersonen sinnlos ist.

#### **I Geringer Beitrag des Berufsauftrags zur Transparenz in der Öffentlichkeit**

Kaum einen Beitrag leistet der Berufsauftrag gemäss der Mehrheit aller Befragten zur Transparenz über die Vielfalt der Aufgaben von Lehrpersonen für die Öffentlichkeit und die Politik. Die Befragten sind mehrheitlich der Meinung, dass der Berufsauftrag dazu (noch) keinen Beitrag geleistet hat oder dazu auch keinen Beitrag leisten kann.

Die Gruppengespräche mit den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, Schulleitenden und Lehrpersonen machen deutlich, dass dieses Ziel unterschiedlich beurteilt wird. Aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe wurde dieses Ziel grösstenteils erreicht. Beispielsweise werde mit dem Berufsauftrag klar, dass Lehrpersonen nicht 13 Wochen Ferien haben. Die Lehrpersonen widersprechen dieser Auffassung und erklären, dass die gängigen Vorurteile nach wie vor bestehen. Die schulischen Fachpersonen machten ebenfalls die Erfahrung, dass das Verständnis für den Lehrerinnen- und Lehrerberuf in der Bevölkerung nicht grösser geworden ist. Die Arbeitsfelder dienen manchen von ihnen jedoch auch dazu, sich gegenüber Aussenstehenden, beispielsweise in der Ferien-Frage, zu rechtfertigen. Aus Sicht der Lehrpersonen hat die Corona-Pandemie und das damit verbundene zeitweise Home-Schooling viel deutlicher gezeigt, wie vielschichtig und anspruchsvoll der Lehrerinnen- und Lehrerberuf ist. Auch aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern ist das Wissen über die Vielfalt an Aufgaben von Lehrpersonen bei den Nicht-Bildungsakteuren nach wie vor klein.

### **5.3 Einfluss des Berufsauftrags auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima**

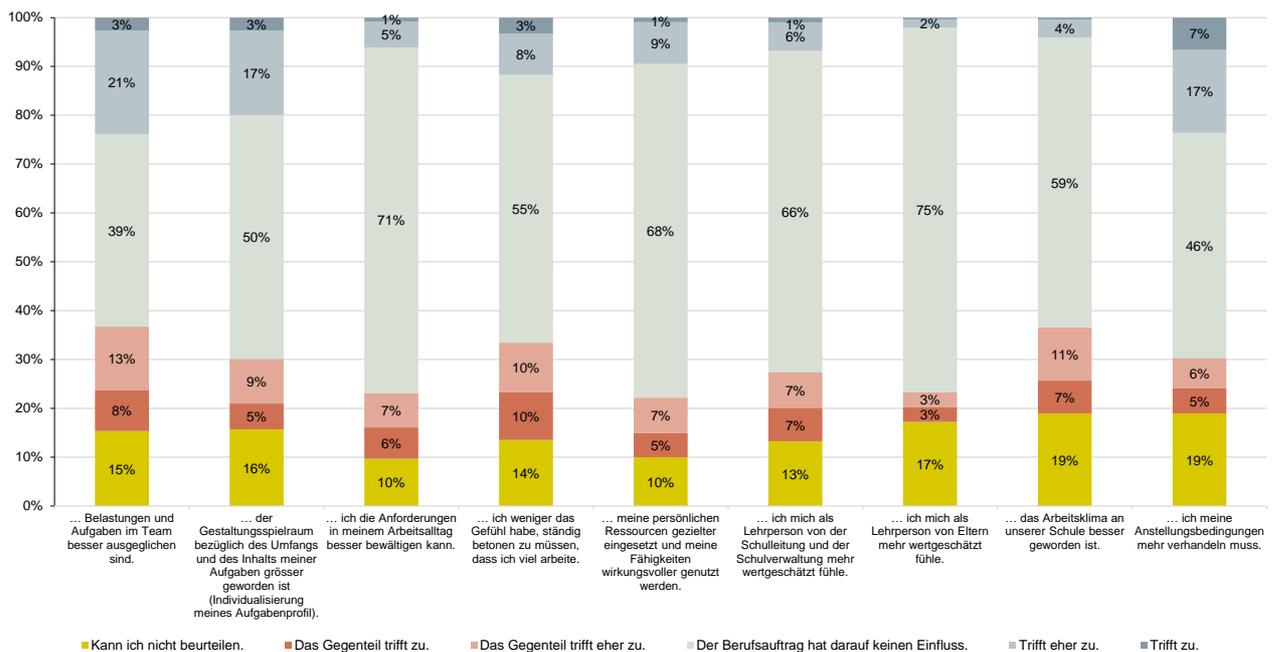
#### **5.3.1 Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen**

**I Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen**  
Aus Darstellung D 5.4 geht hervor, inwiefern der Berufsauftrag einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen hat. Dabei wird deutlich, dass der Berufsauftrag für die Mehrheit der Lehrpersonen bis heute keinen Einfluss weder auf das Arbeitsklima noch auf die Arbeitszufriedenheit hat. Gleichzeitig fallen zwei Effekte besonders auf: Erstens fühlt sich rund ein Viertel der Lehrpersonen (24%) tendenziell entlastet, da Belastungen und Aufgaben im Team besser ausgeglichen werden können. Zweitens gab ein Fünftel aller befragten Lehrpersonen an, dass der Gestaltungsspielraum bezüglich des

Umfangs und Inhalts der Aufgaben grösser geworden sei. Hingegen sind 18 Prozent der Lehrpersonen der Meinung, dass das Arbeitsklima aufgrund des Berufsauftrags schlechter geworden ist. Mit welchen Argumenten dieses negative wahrgenommene Arbeitsklima begründet wird, zeigen die Evaluationsergebnisse nicht. Ein möglicher Zusammenhang wird in den Diskussionen über ungleiche Anstellungsverträge sowie der vereinzelt vermerkten Herausforderungen des «Stündelen» vermutet.

Die statistischen Analysen verweisen auf bestimmte signifikante Zusammenhänge zwischen veränderter Arbeitszufriedenheit und Funktion sowie Alter der Lehrpersonen. Auch die Schulstufe und Schulgrösse spielt dabei eine Rolle. Während Klassenlehrpersonen und ältere Lehrpersonen den Einfluss des Berufsauftrags auf verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit eher negativ bewerten, nehmen Standardlehrpersonen ohne Klassenlehrfunktion diesbezüglich eine signifikant positivere Einschätzung vor. Förderlehrpersonen gaben darüber hinaus signifikant häufiger an, dass sie ihre Anstellungsbedingungen vermehrt verhandeln müssen. Dies scheint vor allen in grossen Schulen vermehrt der Fall zu sein. Lehrpersonen der Primarstufe gaben zudem deutlich weniger oft an, dass der Berufsauftrag zu einer grösseren Wertschätzung durch die Schulleitung und Schulverwaltung beiträgt.

D 5.4: Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'041. Die Frage lautete: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Die Einführung des Berufsauftrags hat dazu geführt, dass ...

**I** Teilweise Frustration über nicht genutzte Möglichkeiten und Konkurrenzsituationen  
Die statistischen Analysen bestätigen mehrheitlich die Einschätzung der Mitglieder der Begleitgruppe und der Schulleitenden in den Gruppengesprächen. Demnach hat der Berufsauftrag kaum einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima der Lehrpersonen.

Aus den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen geht jedoch hervor, warum gewisse Lehrpersonen unter dem Berufsauftrag leiden. Sie sind teilweise frustriert, weil die

Schulleitenden darauf verzichten, die im Berufsauftrag definierten Bandbreiten in der Praxis zu nutzen. Zudem stösst die von gewissen Schulleitenden geforderte Arbeitszeiterfassung bei manchen Lehrpersonen auf Unmut oder gar Widerstand. Aus Sicht der Lehrpersonen hilft der Berufsauftrag auch einem teaminternen Ausgleich nicht unbedingt, wenn die Lehrpersonen nicht voneinander wissen, wie die anderen jeweils angestellt sind.

Aus Sicht der Förderlehrpersonen brachte der Berufsauftrag insofern eine Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit, als sie nun in den Mitarbeitergesprächen beim Thema Pensum mehr mit den Schulleitenden verhandeln müssen. Sie sind zudem der Ansicht, dass der Wettbewerb zwischen den Schulen um schulische Fachpersonen zugenommen hat, dies aufgrund der Regelung der Beratungsstunden im Berufsauftrag. Dieser Umstand sorgt aus Sicht der Förderlehrpersonen für Unmut und Neid. Aus Sicht der schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen hat die Regelung der Beratungsstunden deshalb zu einer Verschlechterung ihrer Arbeitssituation beigetragen.

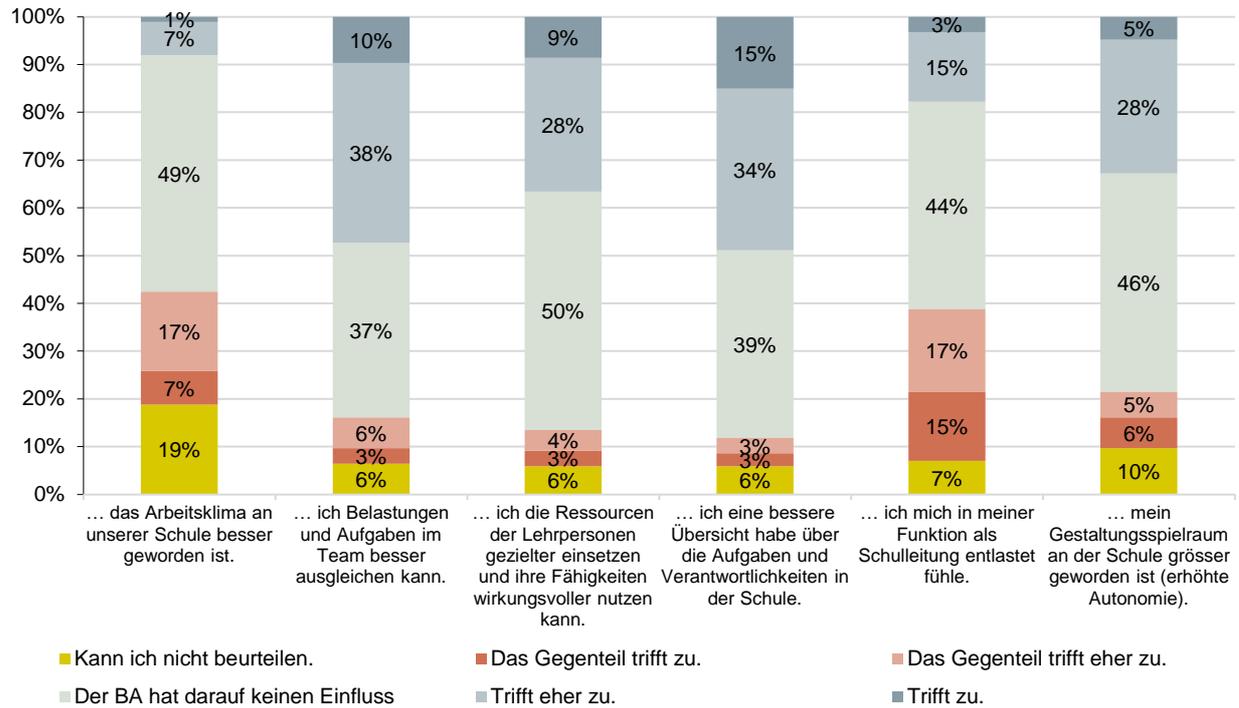
### **5.3.2 Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Schulleitenden**

**I** Belastung und Entlastung durch Berufsauftrag

Aus Darstellung

D 5.5 geht hervor, dass der Berufsauftrag auch aus Sicht der Mehrheit der Schulleitenden keinen Einfluss auf ihre Arbeitszufriedenheit und -belastung hat. Rund ein Drittel aller Schulleitenden ist jedoch der Meinung, dass der Berufsauftrag dazu beiträgt, dass Belastungen und Aufgaben im Team besser ausgeglichen und Ressourcen von Lehrpersonen gezielter eingesetzt werden können. Zudem ermöglicht der Berufsauftrag einem Drittel aller Schulleitenden eine grössere Übersicht über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Schule und einen grösseren Gestaltungsspielraum. Sehr unterschiedlich beurteilt wird die Entlastung durch den Berufsauftrag. Während die einen Schulleitenden durch den Berufsauftrag eher entlastet werden (18%), trifft bei rund 32 Prozent eher das Gegenteil zu. Die statistischen Analysen verweisen darauf, dass sich das Arbeitsklima aufgrund des Berufsauftrags vor allem in grösseren Schulen weniger positiv auswirkt.

**D 5.5: Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Schulleitenden**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulleitenden. September 2022.

Legende: Schulleitende: n = 186. Die Frage lautete: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Die Einführung des Berufsauftrags hat dazu geführt, dass ...

### 5.3.3 Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Schulverwaltung

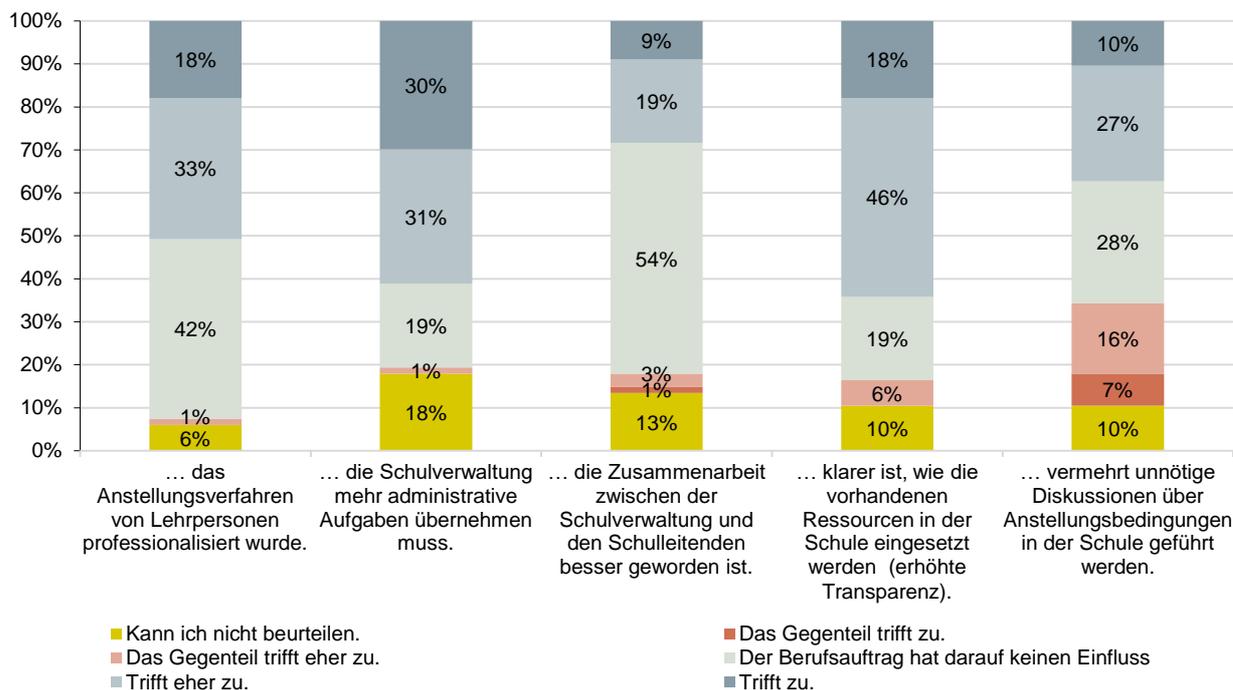
! Berufsauftrag erhöht Transparenz bezüglich eingesetzter Ressourcen

Aus Darstellung

D 5.6 geht hervor, dass der Berufsauftrag mehrheitlich auch bei den Schulverwaltungen kaum einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung hat. 64 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind jedoch der Meinung, dass der Berufsauftrag zu einer erhöhten Transparenz beiträgt und klarer macht, wie die Ressourcen eingesetzt werden. Rund 51 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind auch der Ansicht, dass das Anstellungsverfahren der Lehrpersonen durch den Berufsauftrag professionalisiert wurde. 61 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gaben jedoch auch an, dass sie seit dem Berufsauftrag mehr administrative Aufgaben übernehmen müssen.

Sehr unterschiedlich beurteilt wird, inwiefern der Berufsauftrag zu unnötigen Diskussionen über Anstellungsbedingungen führt. Während rund 37 Prozent der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern dies bejahen, sind rund 23 Prozent der Ansicht, dass eher das Gegenteil zutrifft.

D 5.6: Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit der Schulverwaltung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen dazu? Die Einführung des Berufsauftrags hat dazu geführt, dass ...

### 5.4 Akzeptanz und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags

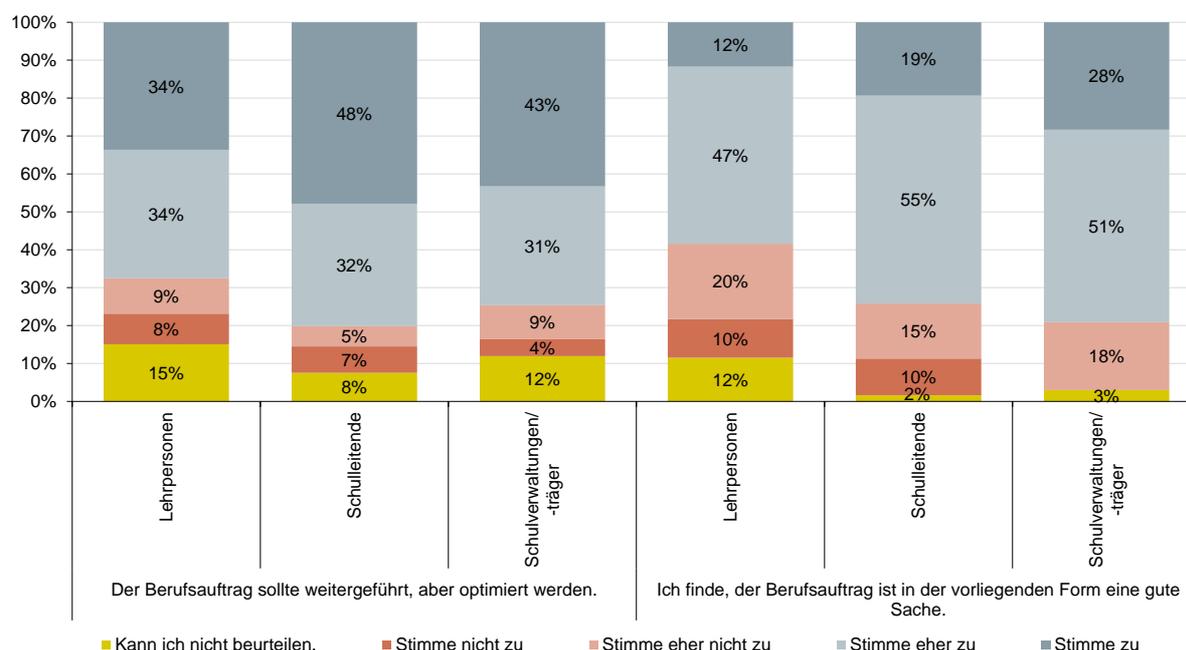
#### 5.4.1 Akzeptanz des Berufsauftrags

█ Insgesamt hohe Akzeptanz des Berufsauftrags

Aus Darstellung

D 5.7 ist die generelle Akzeptanz des Berufsauftrags aus Sicht der verschiedenen Akteure ersichtlich. Dabei wird deutlich, dass der Berufsauftrag insgesamt eine hohe Akzeptanz genießt. Die Mehrheit der befragten Lehrpersonen (59%), Schulleitenden (74%) und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern (79%) erachtet den Berufsauftrag in der vorliegenden Form als eine (eher) gute Sache und will, dass der Berufsauftrag unter bestimmten Optimierungen weitergeführt wird (Lehrpersonen: 68%, Schulleitende: 80%, Schulverwaltungen/-träger: 74%). Rund ein Drittel der Lehrpersonen, ein Viertel der Schulleitenden und ein Fünftel der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern machen zudem deutlich, dass sie den Berufsauftrag in der vorliegenden Form (eher) nicht gutheissen.

D 5.7: Akzeptanz des Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'039, Schulleitende: n = 186, Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Die statistischen Analysen bestätigen die Einschätzungen der Mitglieder der Begleitgruppe und der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, die diese in den Gruppengesprächen vorgenommen haben. Aus ihrer Sicht wird der Berufsauftrag insgesamt positiv wahrgenommen und es gibt wenig Kritik. Dass der Berufsauftrag auch bei den Lehrpersonen mehrheitlich akzeptiert ist, wird in den Gruppengesprächen mit den Lehrpersonen unter anderem damit erklärt, dass diese gar «keine andere Wahl» hätten. Die Akzeptanz des Berufsauftrags ist bei den Lehrpersonen gemäss eigener Aussage aber auch gross, weil dieser in ihrem Tagesgeschäft kaum etwas verändert hat. Dies bestätigen auch die Förderlehrpersonen. Lediglich die Anzahl Beratungsstunden hat bei den Förderlehrpersonen für Unmut und Diskussionen gesorgt.

### 5.4.2 Gelingensbedingungen

Aus Darstellung D 5.8 gehen verschiedene Gelingensbedingungen hervor, die aus Sicht der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern für eine erfolgreiche Umsetzung des Berufsauftrags entscheidend sind.

#### Wissen zum Berufsauftrag erhöhen

Am wichtigsten ist aus Sicht der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, dass das Wissen der Lehrpersonen zum Berufsauftrag vergrössert wird. Auch grösseres Wissen der Schulträger und der Schulleitenden werden mehrheitlich begrüsst.

#### Wunsch nach einheitlichen Vorgaben zur einheitlichen Umsetzung des Berufsauftrags

Deutlich wird auch, dass die Mehrheit der Lehrpersonen, Schulleitenden und insbesondere der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern es als wichtig erachtet, dass der Kanton Richtlinien zur Umsetzung des Berufsauftrags vorgibt, damit der Berufsauftrag

möglichst einheitlich umgesetzt wird. Rund 20 bis 30 Prozent dieser Befragten ist jedoch genau der gegenteiligen Ansicht.

Aus den Gruppengesprächen geht hervor, dass sich vor allem die befragten schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen eine einheitliche Regelung bezüglich der Anzahl Beratungslektionen wünschen: Im Moment würde die Flexibilisierung in Bezug auf Beratungslektionen je nach Schule anders umgesetzt, was zu einer gewissen Konkurrenzsituation zwischen den Schulen (Buhlen um schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen mittels grösserer Anzahl Beratungslektionen) führe.

Nach Ansicht der Mitglieder der Begleitgruppe, der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern und der Schulleitenden liegt eine zentrale Gelingensbedingung für eine erfolgreiche Umsetzung des Berufsauftrags darin, dass der Berufsauftrag pragmatisch und dezentral organisiert und möglichst autonom von den Schulleitenden umgesetzt wird. Dies bedinge die Akzeptanz verschiedener Lösungen und Umsetzungen. Dieses Vorgehen hat sich aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe und der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern bewährt und wird im Vergleich zur Einführung von Berufsaufträgen in anderen Kantonen, die weniger reibungslos verliefen, als grosser Vorteil erachtet. Die Einführung sei ruhig und «ohne grosse Wellen» verlaufen. Eine zusätzliche Regulierung des Berufsauftrags ist aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe deshalb unbedingt zu verhindern. Auch die Schulleitenden raten davon ab, den Berufsauftrag weiter ausdifferenzieren und zusätzliche Steuerungselemente einzufügen. Aus ihrer Sicht schafft der Berufsauftrag bereits einen guten Rahmen und stellt die nötigen Umsetzungsinstrumente zur Verfügung. Die Mitglieder der Begleitgruppe betonten jedoch, dass die Umsetzung des Berufsauftrags noch nicht in allen Schulen optimal verlaufe und es für eine wirksame Umsetzung noch mehr Zeit brauche.

#### **I Grösserer Gestaltungsspielraum und mehr Flexibilisierung für Schulleitende und Lehrpersonen wichtig**

Ein grösserer Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung des Berufsauftrags ist für die Mehrheit der Schulleitenden und Lehrpersonen wichtig. Auch teilen diese mehrheitlich die Meinung, dass die Flexibilisierungsmöglichkeiten insgesamt mehr genutzt werden sollten. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind jedoch mehrheitlich der Meinung, dass dies nicht zum Gelingen des Berufsauftrags beitragen würde. Betrachtet man die Unterschiede zwischen den Sonder- und Regelschulen, so ist ersichtlich, dass sowohl die Schulleitenden als auch die Lehrpersonen von Sonderschulen stärker dafür eintreten, dass die Flexibilisierungsmöglichkeiten genutzt werden, als Schulleitende und Lehrpersonen von Regelschulen. Schulleitende von Sonderschulen sind auch stärker der Meinung, dass der Gestaltungsspielraum von Schulleitenden erhöht werden sollte, als Schulleitende von Regelschulen.

#### **I Unterschiedliche Haltungen zur Anstellung reiner Fachlehrpersonen**

Sehr unterschiedliche Meinungen gibt es bezüglich des Vorschlags, die Anstellung reiner Fachlehrpersonen abzuschaffen. Dies wird von den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern und Schulleitenden eher abgelehnt und von den Lehrpersonen sehr unterschiedlich beurteilt. Die Abschaffung wird signifikant häufiger von Fachlehrpersonen und Lehrpersonen mit einer Teilzeitanstellung gefordert. Klassenlehrpersonen stimmten der Abschaffung dieser Empfehlung signifikant weniger zu.

Aus den Gruppengesprächen geht hervor, dass die Mitglieder der Begleitgruppe und Vertretende von Schulverwaltungen/-träger eher der Meinung sind, dass man auf die Flexibilisierungsmöglichkeit bei Fachlehrpersonen (29 Lektionen) künftig verzichten könnte. Aus Sicht der Schulleitenden macht diese wenig Sinn und dies gebe gleichzeitig

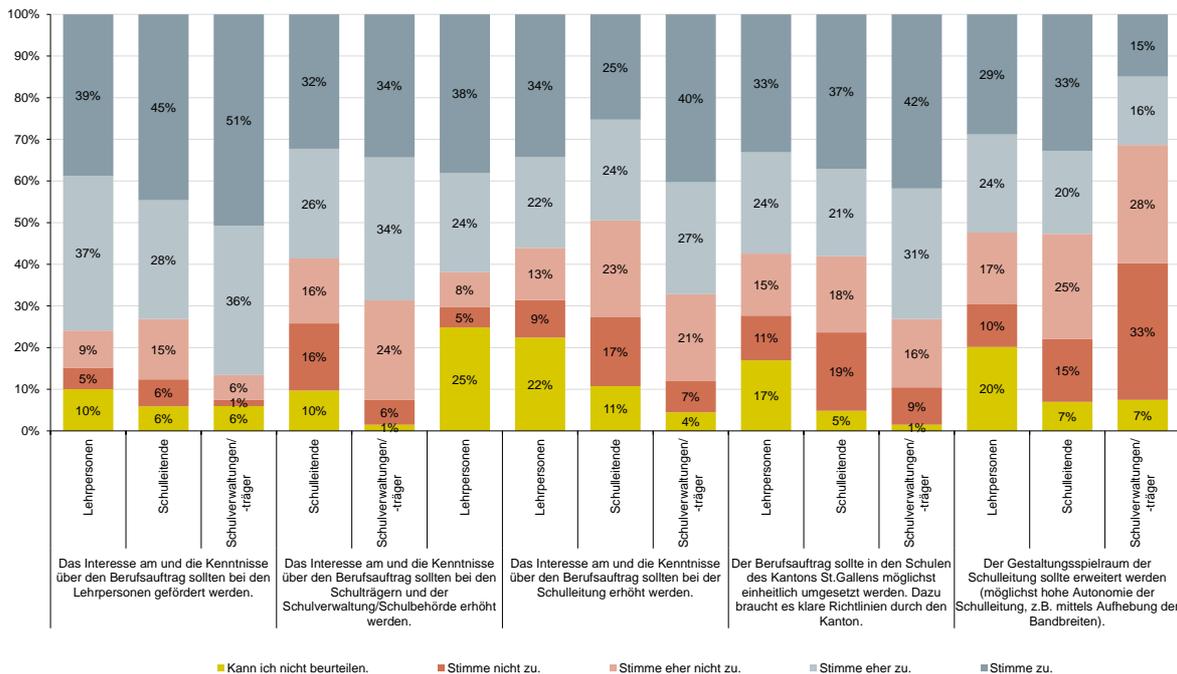
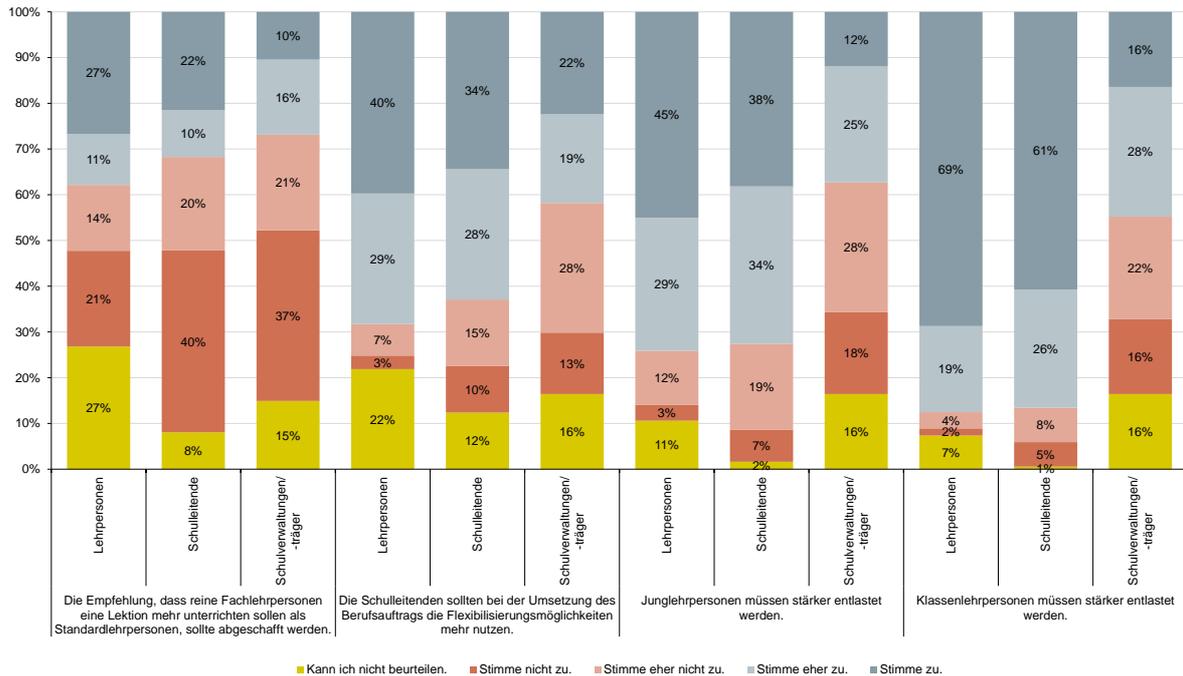
viel Anlass zu vermeidbaren Diskussionen an den Schulen. Die Mitglieder der Begleitgruppe empfehlen zudem, Fachlehrpersonen vermehrt in Schulentwicklungsprojekte miteinzubeziehen. Einige Lehrpersonen teilen diese Meinung. Ihrer Ansicht nach sollten auch Fachlehrpersonen am Schulhausleben teilnehmen und auch gewisse Verpflichtung vor Ort wahrnehmen. Andere Lehrpersonen gaben zu bedenken, dass die Flexibilisierungsmöglichkeit bei Fachlehrpersonen vereinzelt Sinn mache; beispielsweise dann, wenn die betreffende Lehrperson nur einzelne Stunden an der Schule unterrichtet, aber sonst nicht am Schulalltag teilnimmt.

#### **I** Erhöhte Flexibilisierung und Entlastung von Klassenlehr- und Junglehrpersonen

Eine deutliche Mehrheit der Schulleitenden und Lehrpersonen erachtet zudem eine grössere Entlastung von Klassenlehrpersonen und Junglehrpersonen als sehr wichtig. Die stärkere Entlastung von Klassenlehrpersonen wird vor allem von den Klassenlehrpersonen selbst signifikant bedeutsamer erachtet. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern sind diesbezüglich eher zurückhaltend. Auch ein grösserer Gestaltungsspielraum und eine stärkere Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten wird vor allem von den Schulleitenden und Lehrpersonen als wichtig erachtet. Die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern plädieren hingegen eher dafür, den Berufsauftrag im Kanton aufgrund klarerer Richtlinien möglichst einheitlich umzusetzen. Lehrpersonen von Sonderschulen befürworteten eine stärkere Entlastung von Klassenlehrpersonen mehr als Lehrpersonen von Regelschulen. Insgesamt stehen aber alle Lehrpersonen einer stärkeren Entlastung von Klassenlehrpersonen positiv gegenüber.

Aus den Gruppengesprächen mit den Schulleitenden geht hervor, dass aus ihrer Sicht eine Unterrichtslektion pro Woche nicht ausreicht, um Klassenlehrpersonen genügend zu entlasten. Sie fänden es sinnvoller, wenn dieser Funktion noch mehr Arbeitszeit zur Verfügung stünde respektive wenn die Klassenlehrpersonen die möglichen Arbeitsaufwände flexibel einsetzen könnten. Gerade in Anbetracht der zunehmenden Teilzeitarbeit und des Jobsharings und der gestiegenen Ansprüche an die Integration von Kindern im Unterricht sei die Reduktion der Unterrichtszeit um eine weitere Lektion für Klassenlehrpersonen sinnvoll. Auch aus Sicht der Lehrpersonen müsste die Entlastung für Klassenlehrpersonen höher sein als eine Lektion. Die befragten Lehrpersonen schlugen in den Gruppengesprächen zudem vor, eine stärkere Entlastung von Junglehrpersonen (Berufseinsteigerinnen und -einsteiger) vorzusehen.

D 5.8: Gelingensbedingungen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'029, Schulleitende: n = 186, Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Worin sehen Sie zentrale Gelingensbedingungen, damit mit dem Berufsauftrag die verfolgten Ziele erreicht werden?

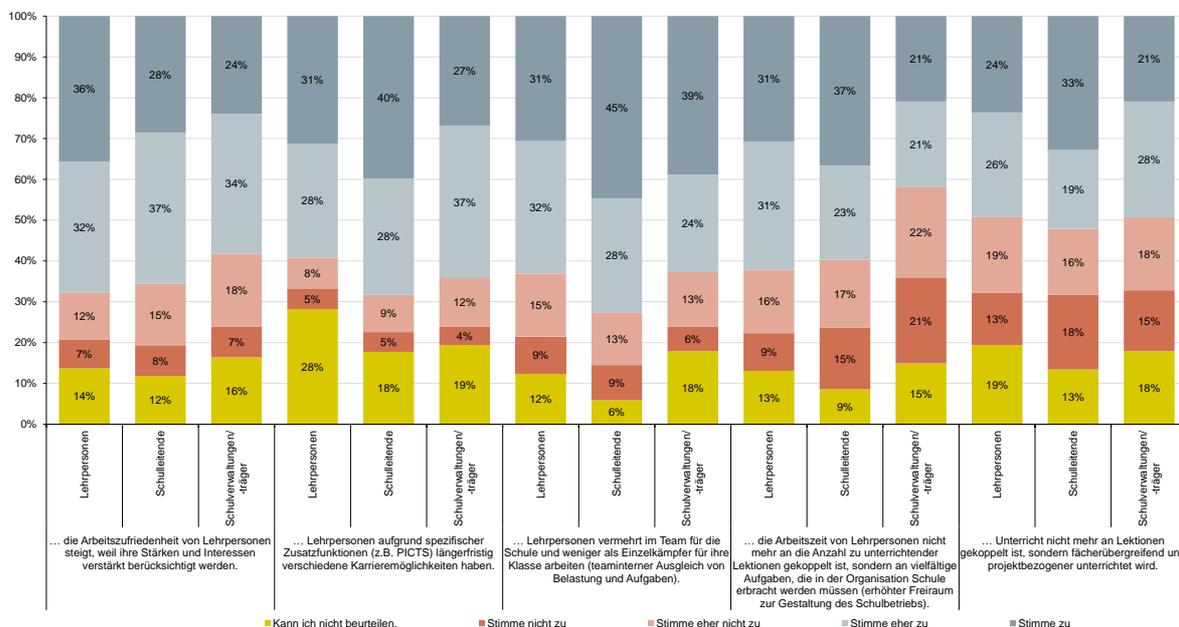
5.4.3 Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags

I Potenzial des Berufsauftrags zur Weiterentwicklung

Im Rahmen der Online-Befragung der Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern wurde auch nach zukünftigen Weiterentwicklungsmög-

lichkeiten des Berufsauftrags gefragt. Aus Darstellung D 5.9 wird ersichtlich, dass die verschiedenen Akteure dem Berufsauftrag mehrheitlich mehrere Weiterentwicklungsmöglichkeiten zuschreiben.

D 5.9: Zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen/-träger. September 2022.

Legende: Lehrpersonen: n = 2'029, Schulleitende: n = 186, Schulverwaltungen/-träger: n = 67. Die Frage lautete: Ich kann mir vorstellen, dass der Berufsauftrag weiterentwickelt werden könnte, so dass ...

**I Potenzial des Berufsauftrags zur stärkeren Nutzung individueller Fähigkeiten im Team**  
 Dabei wird deutlich, dass eine Mehrheit der befragten Lehrpersonen, Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern im Berufsauftrag das Potenzial sehen, dass er zu einer positiven Entwicklung in der Schule beitragen kann. Die Lehrpersonen sehen vor allem das Potenzial, dass der Berufsauftrag längerfristig die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen stärken kann, wenn Interessen und Stärken der Lehrpersonen besser berücksichtigt werden. Die Schulleitenden sehen das Potenzial zusätzlich vor allem auch darin, dass Lehrpersonen vermehrt im Team und weniger als Einzelkämpfer für ihre Klassen arbeiten und dabei ein teaminterner Ausgleich von Belastung und Aufgaben stattfinden kann. Das grösste Potenzial beim Berufsauftrag sehen die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern darin, dass er Lehrpersonen zukünftig verschiedene Karrieremöglichkeiten eröffnen kann, beispielsweise indem sie sich für bestimmte Funktionen spezialisieren.

**I Schulverwaltungen insgesamt zurückhaltender**  
 Deutlich weniger Zuspruch, wengleich insgesamt immer noch eher zustimmend bewertet, erhalten die Visionen, dass die Arbeitszeit von Lehrpersonen in Zukunft nicht mehr an Anzahl Lektionen, sondern an eine Vielfalt an Aufgaben gekoppelt ist und vermehrt fächerübergreifend unterrichtet wird. Gewisse Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern sind diesbezüglich jedoch deutlich zurückhaltender. Sie erachten diese Möglichkeit öfters als (eher) nicht realistisch.

**I** Umsetzung flexibler Anstellungsprofile als visionäre Weiterentwicklungen durch kontextspezifische Machbarkeiten beschränkt

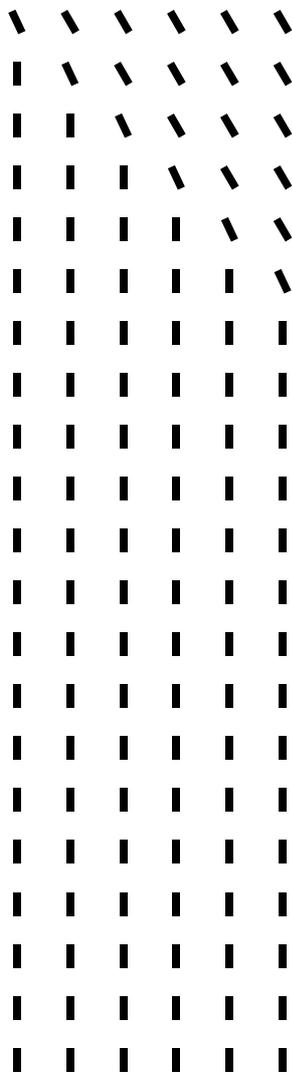
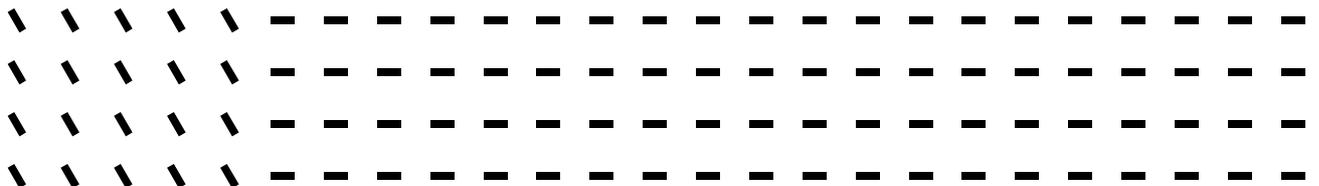
Aus den Gruppengesprächen mit den Mitgliedern der Begleitgruppe, den Schulleitenden, den Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern und den Lehrpersonen geht hervor, dass der Berufsauftrag zwar als wichtiges Instrument der Steuerung erachtet wird, dass eine visionäre Weiterentwicklung jedoch durch bestimmte Kontextbedingungen eingeschränkt wird.

Insbesondere das grosse Potenzial des Berufsauftrags hinsichtlich der möglichen Individualisierung und Flexibilisierung von Berufsprofilen von Lehrpersonen kann aus ihrer Sicht in der Praxis auch in Zukunft nur eingeschränkt realisiert werden. Es bestehen aus ihrer Sicht in der Praxis nur wenig Möglichkeiten zur Förderung individueller Karrieren als Lehrperson und daher beschränkte Möglichkeiten für eine Profilierung. Aus Sicht der Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern lassen nur gewisse Aufgaben, wie diejenigen der PICTS oder der Medienpädagogik, überhaupt eine Profilierung zu. Die Lehrpersonen und die Schulleitenden sind der Meinung, dass vor allem im Arbeitsfeld «Schule» am meisten Möglichkeiten zur Individualisierung bestehen, weil in diesem Arbeitsfeld verschiedene Aufgaben subsumiert werden können.

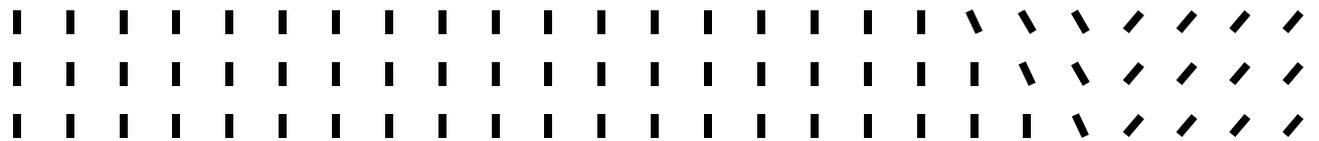
**I** Bedeutung einer Profilierung für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen

Alle Befragten waren sich in den Gruppengesprächen einig, dass es wichtig ist, sowohl junge als auch ältere Lehrpersonen für den Beruf zu motivieren. Es wird deshalb als wichtig erachtet, dass Lehrpersonen verschiedene Berufsprofile entwickeln können und damit verschiedene Karrieremöglichkeiten haben. So könnten beispielsweise ältere Lehrpersonen vermehrt als Mentorinnen und Mentoren oder zur Schulentwicklung eingesetzt werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aus Sicht der Mitglieder der Begleitgruppe, dass das bestehende Aus- und Weiterbildungsangebot an den Pädagogischen Hochschulen mit dem Berufsauftrag kompatibel ist. Nicht nur die Ausbildung der Lehrpersonen, sondern auch die Weiterbildungslehrgänge sollten so gestaltet sein, dass sie auf bestimmte Funktionen hin vorbereiten, die im Rahmen der Schule dann auch effektiv übernommen werden können. Die Motivation, Zertifikatslehrgänge zu besuchen, sei jedoch gering, wenn es für die erworbenen Kompetenzen keine entsprechende Funktion in den Schulen gibt.



## 6. Schlussfolgerungen



## 6.1 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Evaluationsfragen

### 6.1.1 Bedeutsamkeit der Ziele des Berufsauftrags

**I** Insgesamt hohe Bedeutsamkeit der Ziele des Berufsauftrags

Die Ergebnisse der Evaluation deuten darauf hin, dass das Konzept des Berufsauftrags des Kantons St.Gallen in der vorliegenden Form insgesamt positiv beurteilt wird.

Die Ziele, die mit dem Berufsauftrag verfolgt werden, werden grösstenteils als wichtig erachtet. Für die Schulleitenden und die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern steht der Berufsauftrag als Steuerungsinstrument im Vordergrund. Er soll die Schulleitenden bei der Führung und Entwicklung der Schule unterstützen. Die Lehrpersonen erhoffen sich vom Berufsauftrag insbesondere einen Schutz vor zusätzlichen, über die festgelegten Pflichten hinausgehenden Aufgaben. Die Ziele des Berufsauftrags sind somit für die verschiedenen schulischen Akteure von unterschiedlicher Bedeutung. Dieses Ergebnis ist nachvollziehbar und zeigt gleichzeitig auf, dass der Berufsauftrag sowohl für die Lehrpersonen, die Schulleitenden als auch für die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern einen Mehrwert darstellt.

### 6.1.2 Zweckmässigkeit der konzeptionellen Grundlagen

**I** Unterschiedliche Zweckmässigkeit der konzeptionellen Kernelemente

Die Evaluation zeigt auf, dass die konzeptionellen Kernelemente als unterschiedlich zweckmässig erachtet werden, um die Ziele des Berufsauftrags zu erreichen.

Die Zuweisung von Arbeitszeit auf unterschiedliche Arbeitsfelder und die Jahresarbeitszeit sowie die proportionale Form der Altersentlastung wird mehrheitlich als sinnvoll erachtet. Kontrovers diskutiert wird insbesondere die Sinnhaftigkeit einer generellen Arbeitszeiterfassung, die Regelung bezüglich der Pausenaufsicht sowie die Empfehlung zur Kompensation von Überzeit. Es wird deshalb als Vorteil der Konzeption erachtet, dass der Berufsauftrag im Kanton St.Gallen nicht mit einer generellen Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung einhergeht.

Dass Kindergartenlehrpersonen, Teilzeitlehrpersonen und Lehrpersonen der Oberstufe vor allem die Kompensation von Überzeit eher kritisch beurteilen, zeigt auf, dass die konzeptionellen Überlegungen nicht für alle Berufsgruppen gleichermassen zweckmässig sind. Diese Schlussfolgerung wird auch durch die Beurteilung anderer konzeptionellen Grundlagen, unter anderem der beschriebenen Arbeitsfelder, erhärtet.

**I** Gutes Abbild des Berufsauftrags, insbesondere für Standardlehrpersonen

Die Evaluation macht deutlich, dass die im Rahmen des Berufsauftrags vorgenommene Beschreibung der Arbeitsfelder insgesamt als zielfdienlich erachtet wird. Der Detaillierungsgrad der beschriebenen Aufgaben wird als richtig erachtet und es ist mehrheitlich klar, in welche Arbeitsfelder die Aufgaben gehören.

Die Lehrpersonen beurteilen die Beschreibung der Arbeitsfelder aber insgesamt etwas kritischer als die Schulleitenden und Schulverwaltungen. Vor allem Klassenlehrpersonen beurteilen die Beschreibung der Arbeitsfelder kritisch. Insbesondere die Arbeitsfelder «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» sind aus Sicht gewisser Lehrpersonen teilweise noch zu unklar und ungenau beschrieben. Auch für Sonderschulen scheint die Beschreibung der Arbeitsfelder, vor allem das Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler», weniger passend zu sein.

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Berufsauftrag in der vorliegenden Form nicht für alle Berufsgruppen gleichermaßen passend ist und die Beschreibung, insbesondere der beiden Arbeitsfelder «Schule» und «Schülerinnen und Schüler», für bestimmte Gruppen von Lehrpersonen je nach Funktion und Institution differenzierter formuliert werden könnte.

#### I Unterschiedliche Haltungen bezüglich Flexibilisierungsmöglichkeiten

Die Möglichkeit der individuellen Zuweisung von Arbeitsstunden für verschiedene Arbeitsfelder mit dem Mittel der Flexibilisierung innerhalb der definierten Bandbreiten wird sehr unterschiedlich beurteilt. Während Lehrpersonen die Flexibilisierung insgesamt am stärksten befürworten, stehen die Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern den Flexibilisierungsmöglichkeiten insgesamt am kritischsten gegenüber. Die Schulleitenden, so zeigt sich, befürworten zwar mehrheitlich die Möglichkeiten der Flexibilisierung, stehen einer weiteren Erhöhung der Flexibilisierung jedoch ebenfalls eher skeptisch gegenüber.

Neben der Beschreibung der Arbeitsfelder ist die individuelle und flexible Zuweisung von Arbeitsstunden zu den verschiedenen Arbeitsfeldern ein Kernstück der Konzeption des Berufsauftrags. Die eher zurückhaltende Haltung der Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern gegenüber den verschiedenen Formen der Flexibilisierung offenbart ein Spannungsfeld, das sich durch diese Möglichkeiten sowohl für Schulleitende als auch Schulverwaltungen eröffnet. Die Möglichkeit zur Flexibilisierung wird sowohl als Chance als auch als Risiko wahrgenommen.

### 6.1.3 Wissen zum und Informationen über den Berufsauftrag

#### I Gutes allgemeines, aber wenig vertieftes Wissen zum Berufsauftrag

Die Evaluation zeigt auf, dass die Mehrheit der befragten Akteure der Meinung ist, den Berufsauftrag insgesamt gut zu verstehen und sich gut darüber informiert zu fühlen. Im Verlaufe der Erhebung wurde jedoch deutlich, dass ein vertieftes Verständnis über die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen des Berufsauftrags vor allem bei den Lehrpersonen noch kaum vorhanden ist. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass viele Lehrpersonen keine genauen Angaben dazu machen können, ob bei ihnen ein flexibles Anstellungsprofil definiert wurde. Auch die Verteilung ihrer Stunden auf die verschiedenen Arbeitsfelder machen viele Lehrpersonen nicht, ebenso kennen viele Lehrpersonen die möglichen Bandbreiten bei der Festlegung des Anstellungsprofils nicht.

#### I Schulleitende als wichtigste Ansprechpersonen für Lehrpersonen kommunizieren unterschiedlich

Dass die Lehrpersonen höchst unterschiedliches und meist wenig vertieftes Wissen zum Berufsauftrag haben, ist durch die weiteren Ergebnisse der Evaluation erklärbar. Die Schulleitenden sind die wichtigsten Ansprechpersonen für Lehrpersonen im Zusammenhang mit dem Berufsauftrag. Diese kommunizieren jedoch höchst unterschiedlich zum Thema Berufsauftrag. Am üblichsten ist die Thematisierung des Berufsauftrags bei Stellenantritt oder im Rahmen einer internen Informationsveranstaltung. Eine wiederkehrende Thematisierung des Berufsauftrags im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs ist jedoch

nur bei rund einem Drittel der Schulleitenden üblich. Eine Minderheit der Schulleitenden geht bei ihren Lehrpersonen gar nicht auf das Thema ein. Aufgrund dieser Ergebnisse ist also zu erwarten, dass die Lehrpersonen je nach Schule beziehungsweise Schulleitung höchst unterschiedliches Wissen zum Berufsauftrag haben.

#### I Handreichung des Amts für Volksschule als nützliche Informationsgrundlage

Die Informationsmaterialien zum Berufsauftrag, insbesondere die Handreichung, werden als nützliche und hilfreiche Grundlagen zur Umsetzung des Berufsauftrags erachtet. Neben dem Amt für Volksschule sind für die Schulleitenden aber insbesondere Schulleitungskolleginnen und -kollegen wichtige Ansprechpersonen im Zusammenhang mit der Umsetzung des Berufsauftrags.

#### 6.1.4 Beurteilung der Personaleinsatzplanung

##### I Unterschiedliche, aber mehrheitlich gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und Schulverwaltungen

Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und Schulverwaltungen wird mehrheitlich positiv beurteilt. Sie ist jedoch sehr unterschiedlich. Die Verantwortung für das Ausstellen der Verträge liegt mehrheitlich bei den Schulverwaltungen, bei rund einem Drittel jedoch bei den Schulleitenden. Rund die Hälfte der Schulverwaltungen formuliert dabei gemeindespezifische Vorgaben beziehungsweise Empfehlungen zur Umsetzung des Berufsauftrags, die meist die Flexibilisierungsmöglichkeiten betreffen. Viele Schulverwaltungen raten von einer zu starken Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten ab, da dies mit zu hohen Kosten verbunden sei. Dieses Ergebnis widerspiegelt die eher kritische Haltung der Schulverwaltungen gegenüber den Flexibilisierungsmöglichkeiten. Diese Haltung steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zum Wunsch der Lehrpersonen, die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Berufsauftrag stärker zu nutzen.

Auf Seiten der Schulverwaltungen besteht zudem mehrheitlich der Wunsch, dass Schulleitende ein grösseres Wissen zum Berufsauftrag hätten. Die Schulleitenden ihrerseits erhoffen sich mehr Wissen der Schulverwaltungen und auch mehr Unterstützung von dieser Seite. Zudem wünscht sich eine Mehrheit der Schulleitenden genauere Vorgaben zur Umsetzung des Berufsauftrags, was auf eine gewisse Unsicherheit bei der Umsetzung des Berufsauftrags hinweist. Die Ergebnisse der Evaluation deuten darauf hin, dass die Schulleitenden, insbesondere im Umgang mit den Flexibilisierungsmöglichkeiten, klarere Vorgaben durch die Schulverwaltungen respektive die Schulträger begrüßen würden. Dies vor allem deshalb, um eine gewisse Einheitlichkeit innerhalb der Schulen im selben Kontext zu gewährleisten.

##### I Zusatzverträge als wichtige Ergänzung zu unbefristetem Basisvertrag

Die allermeisten Lehrpersonen sind in einem unbefristeten Basisvertrag angestellt. Einige Lehrpersonen verfügen darüber hinaus aber über einen Zusatzvertrag, der meist befristet ist. In den Sonderschulen werden insgesamt aber mehr befristete Verträge ausgestellt als in den Regelschulen, was damit zusammenhängen dürfte, dass die Schülerzahlen in Sonderschulen stärkeren Schwankungen unterworfen sind.

Der Kündigungstermin von Ende April kann in den meisten Fällen nicht eingehalten werden. Mehrheitlich liegen die Verträge den Lehrpersonen erst im Verlaufe der Sommerferien vor, was ebenfalls auf Schwankungen der Schülerzahlen im Sonderschulbereich zurückgeführt werden kann, die meist erst gegen Ende des Schuljahres oder gar erst in den Sommerferien bekannt sind. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit gewisser Aufgaben stellen befristete Zusatzverträge für Schulleitende der Sonders- und Regelschulen deshalb ein wichtiges Instrument in der Personalführung dar. Für die Lehrpersonen wiederum ist es wichtig, dass sie sich mittels eines unbefristeten Ba-

sisvertrags eine Grundanstellung sichern können, die über die Jahre hinweg konstant bleibt und nicht jedes Jahr erneuert werden muss.

Dass flexible und befristete Übergangslösungen für die Schulleitenden zentral sind, zeigt die Tatsache, dass fast die Hälfte aller Schulleitenden einzelne Lehrpersonen mit einem Überpensum anstellen. Auch dieses Hilfsmittel erlaubt es Schulleitenden, flexibel auf sich verändernde Umstände in den Schulen zu reagieren. Die bisherige Konzeption des Berufsauftrags hat den Vorteil, dass solche flexiblen und befristeten Lösungen unter bestimmten Voraussetzungen möglich sind. Es ist jedoch zu überdenken, inwiefern flexible Handlungsmöglichkeiten auch im Rahmen des Berufsauftrags konzipiert werden könnten.

#### I Proportionalitätsprinzip bei Altersentlastung in Frage gestellt

Die Anstellung von älteren Lehrpersonen, die über 56 respektive 61 Jahre alt sind, erfolgt grossmehrfach gemäss der rechtlichen Vorgabe. Die Umsetzung der vorgesehenen Entlastungslektionen ist aufgrund des Proportionalitätsprinzips des Berufsauftrags jedoch im Falle einer Teilzeitanstellung nicht immer in Form einer ganzen Lektion möglich und erfordert andere Lösungen. Das Proportionalitätsprinzip wird nicht zuletzt auch deswegen teilweise in Frage gestellt. Gleichzeitig kommt das Proportionalitätsprinzip bei der Altersentlastung nicht vollständig zum Tragen, wenn Schulleitende den Lehrpersonen mit einer Teilzeitanstellung unter 30 Prozent keine Entlastung zuschreiben.

Auch im Zusammenhang mit anderen Aspekten der Personaleinsatzplanung, insbesondere der Umsetzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten, deuten die Ergebnisse der Evaluation darauf hin, dass der Proportionalitätsgedanken teilweise nicht zielführend ist. Gleichzeitig scheint dieses Prinzip den Schulleitenden eine gewisse Orientierung bei der Personaleinsatzplanung zu geben und von den Lehrpersonen insgesamt akzeptiert zu sein, da es eine gewisse Einheitlichkeit der Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Teilzeitpensen garantiert.

#### I Kantonales Berechnungstool als wenig zieldienliches Personaleinsatzplanungsinstrument

Zur Umsetzung des Berufsauftrags wird am häufigsten das kantonale Berechnungstool des Amtes für Volksschule verwendet. Aus der Evaluation geht jedoch hervor, dass dieses Tool kritisch beurteilt wird, weil es als fehleranfällig und nicht benutzerfreundlich wahrgenommen wird. Zudem ist das Tool für die Schulleitenden und Schulverwaltungen zu starr und ermöglicht keine flexible Umsetzung des Berufsauftrags. Es ist deshalb anzunehmen, dass nicht zuletzt das bisherige Personaleinsatzplanungsinstrument dazu geführt hat, dass gewisse Schulleitende noch wenig von Flexibilisierungsmöglichkeiten Gebrauch machen.

#### I Insgesamt hohe Zufriedenheit der Lehrpersonen mit ihrer Anstellung

Gemäss Evaluationsergebnissen ist die grosse Mehrheit der Lehrpersonen mit ihrer Anstellung zufrieden, was damit zusammenhängen dürfte, dass die Mehrheit der Lehrpersonen im Rahmen der Personaleinsatzplanung ihre Wünsche einbringen konnte und die Wünsche auch mehrheitlich berücksichtigt werden konnten. Die Art und Weise, wie diese Wünsche eingeholt werden, ist sehr unterschiedlich. Dass nur ein Teil der Lehrpersonen ihre Wünsche bezüglich prozentualer Verteilung von Aufgaben in den verschiedenen Arbeitsfeldern kundtun konnte, scheint die Zufriedenheit mit der Anstellung zu beeinflussen. Lehrpersonen, die diese Wünsche kundtun konnten, waren signifikant zufriedener mit ihrem Anstellungsvertrag als Lehrpersonen, die dies nicht tun konnten. Dies weist darauf hin, dass Lehrpersonen eine gewisse Erwartung an die Schulleitenden haben. Dass gewisse Lehrpersonen sich wünschen würden, frühzeitiger von den Schul-

leitenden über die Erwartungen bezüglich der Teilnahme an besonderen Anlässen informiert zu werden, deutet ebenfalls darauf hin, dass eine Klärung der Anzahl Stunden in den verschiedenen Arbeitsfeldern bereits bei der Definition des Anstellungsprofils zielführend wäre.

### 6.1.5 Beurteilung der umgesetzten Flexibilisierungsmöglichkeiten

#### I Flexibilisierung vorwiegend im Zusammenhang mit Sonderaufgaben

Die Fragen zu den umgesetzten Flexibilisierungsmöglichkeiten machen deutlich, dass von den Flexibilisierungsmöglichkeiten bisher nur stellenweise respektive vorwiegend im Zusammenhang mit Sonderaufgaben Gebrauch gemacht wird. Die Schulleitenden begründen diese Umsetzung vorwiegend mit dem Argument der nicht zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen, um die Flexibilisierungsmöglichkeiten auszuweiten. Zudem wollen sie durch eine Gleichbehandlung der Lehrpersonen Diskussionen im Team über ungleiche Anstellungen verhindern. Dieser von den Schulleitenden hergestellte Zusammenhang steht sowohl im Widerspruch zu dem deutlich geäußerten Wunsch der Lehrpersonen zur Erhöhung der Flexibilisierung als auch zu der in der Evaluation evident ersichtlichen Tatsache, dass sich flexibilisierte Anstellungsverträge positiv auf die Berufszufriedenheit der Lehrpersonen auswirken können. Die Evaluationsergebnisse zeigen ebenso, dass bei den Lehrpersonen viel Unklarheit darüber herrscht, welche Flexibilisierungsmöglichkeiten bei ihnen vertraglich angewandt wurden.

Insgesamt deuten die Evaluationsergebnisse darauf hin, dass die Haltung der Schulleitenden für die Umsetzung des Berufsauftrags entscheidend ist, weil deutlich wird, dass der Handlungsspielraum, der im Rahmen des Berufsauftrags möglich wäre, bisher nur ansatzweise genutzt wird. Schulleitende, die mit allen Lehrpersonen individuelle Anstellungsprofile erarbeiten, oder sich nicht an den definierten Bandbreiten orientieren und flexible Anstellungsprofile erstellen, die den Aufgaben der Lehrpersonen entsprechen, bewerteten die Flexibilisierungsmöglichkeiten signifikant positiver als Schulleitende, die dies nicht tun. Inwiefern die restriktive Haltung der Schulverwaltungen gegenüber den Flexibilisierungsmöglichkeiten den Handlungsspielraum der Umsetzungsmöglichkeiten einschränkt und wie diese Zurückhaltung effektiv begründet wird, lässt sich aus den Evaluationsergebnissen nicht abschliessend ableiten. Es können in diesem Punkt einzig Vermutungen angestellt werden, wie beispielsweise finanzielle Aspekte, zu wenig Wissen über die Flexibilisierungsmöglichkeiten sowie Bedenken bezüglich Diskussionen über ungleiche Anstellungsverträge.

#### I Umsetzung des Berufsauftrags im Zusammenhang mit Teamsitzungen optimierbar

Dass die Umsetzung des Berufsauftrags in gewissen Schulen optimiert werden kann, wird unter anderem anhand des Umgangs mit Teamsitzungen deutlich. In einigen Schulen müssen Lehrpersonen auch mit einer Teilzeitanstellung an allen Teamsitzungen teilnehmen, ohne dass sie dafür die entsprechenden Stunden im Arbeitsfeld «Schule» zugesprochen erhalten. Die Gründe dafür können aufgrund der Evaluation nicht abschliessend eruiert werden. Aus den Gruppengesprächen geht jedoch hervor, dass in einigen Schulen keine klare Regelung diesbezüglich besteht oder die Praxis nicht transparent kommuniziert wird. Dies führt zu impliziten Erwartungen, denen die Lehrpersonen versuchen, gerecht zu werden. Der Berufsauftrag wird nicht zuletzt aufgrund dieser mangelnden Umsetzung von gewissen Lehrpersonen als nicht umsetzbar erachtet.

#### I Sonderaufgaben mehrheitlich nicht über Berufsauftrag entschädigt

Sonderaufgaben werden nach wie vor mehrheitlich nicht über den Basisvertrag des Berufsauftrags der Lehrpersonen definiert, sondern werden entweder über einen Zusatzvertrag oder eine Pauschale entschädigt. Vor allem in Regelschulen ist dies die übliche Praxis. Die Aufgaben PICTS oder TICTS werden häufig ausserhalb des Berufsauftrags

entschädigt. Diese Praxis scheint sich für die Schulleitenden bewährt zu haben. In den Gruppengesprächen wird dies damit begründet, dass es durch diese Entschädigungspraxis besser gelingt, Lehrpersonen für die Übernahme von kleineren und unvorhersehbaren Aufgaben während des Schuljahres zu gewinnen. Ein weiteres Argument für diese Praxis liegt darin, dass für Aufgaben, für die keine pädagogische Ausbildung vorausgesetzt wird, der gleiche Lohn gezahlt werden soll, unabhängig von der Funktion oder der Berufserfahrung der Lehrperson. Für gewisse Sonderaufgaben wird gemäss Aussage der Lehrpersonen aber gar keine Entschädigung zugesprochen. Dazu gehören vor allem die Klassenaufsicht in Zwischenlektionen und Sekretariatsaufgaben. Dass gewisse Aufgaben nicht entschädigt werden, wird auch von den befragten Schulverwaltungen bestätigt.

Diese unterschiedliche Praxis in Bezug auf die Entschädigung von Sonderaufgaben scheint insofern zweckdienlich, als dass sie den Schulleitenden beziehungsweise den Schulverwaltungen eine sehr flexible Umsetzung des Berufsauftrags erlaubt. Gemäss Handreichung soll dies jeweils lokal geregelt werden. Gleichwohl wird anhand dieser Thematik deutlich, dass es nach wie vor gewisse Unklarheiten darüber gibt, welche Aufgaben im Rahmen des Berufsauftrags einer Lehrperson geleistet werden sollen und welche darüber hinaus als zusätzliche Aufgaben von Lehrpersonen erbracht werden müssen.

#### I Unklare Regelungen bezüglich des Umgangs mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen

Wie bei den Sonderaufgaben ist die Praxis im Umgang mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen, insbesondere Sonderwochen und Klassenlager, in den Schulen sehr unterschiedlich. Vor allem in den Regelschulen gibt es unterschiedliche Praktiken. Rund ein Viertel aller Schulleitenden spricht den Lehrpersonen die entsprechenden Stunden im entsprechenden Arbeitsfeld im Rahmen des Berufsauftrags zu. Die anderen lösen es unterschiedlich, indem sie Lehrpersonen die Mehrstunden beispielsweise mittels Pauschalen oder gar nicht entschädigen.

In der Handreichung zum Berufsauftrag ist festgehalten, dass besondere Unterrichtsveranstaltungen grundsätzlich zum Berufsauftrag gehören. Im Umgang damit erarbeiten die jeweiligen Schulträger einen Umsetzungsvorschlag. Dies führt sowohl zu grossen Unterschieden bezüglich der Entschädigungspraxis bei den Lehrpersonen für Aufgaben, die ausserhalb des regulären Unterrichts erbracht werden, als auch zu einer Unklarheit bezüglich des Umfangs der Aufgaben, die im Rahmen des Berufsauftrags effektiv zu leisten sind.

#### 6.1.6 Beurteilung der umgesetzten Arbeitszeiterfassung

##### I Arbeitszeiterfassung vor allem im Arbeitsfeld «Schule»

Die Evaluation zeigt auf, dass eine Arbeitszeiterfassung bisher von rund 40 Prozent aller befragten Lehrpersonen vorgenommen wurde. Am häufigsten erfolgte diese einmalig im Zusammenhang mit dem Arbeitsfeld «Schule». Eine Minderheit der Lehrpersonen erhebt ihre Arbeitszeit kontinuierlich.

Die Arbeitszeiterfassung erfolgt meist freiwillig mit dem Ziel, überprüfen zu wollen, wie viele Stunden für bestimmte Aufgaben benötigt werden. Eine Minderheit der Schulleitenden hat bisher eine Arbeitszeiterfassung eingefordert. Dies geschieht am häufigsten im Zusammenhang mit dem Arbeitsfeld «Schule».

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass das Arbeitsfeld «Schule» sowohl für Lehrpersonen als auch für Schulleitende die grössten Diskrepanzen ausweisen. Diesbezüglich findet am häufigsten ein Abgleich zwischen den definierten quantitativen Erwartungen

an den Umfang der zu leistenden Stunden und den effektiv geleisteten Stunden statt. Auch geht aus der Evaluation hervor, dass die Aufgaben in diesem Arbeitsfeld – ausserhalb des Kerngeschäfts Unterricht – häufig kritischer reflektiert werden. Dies ist angesichts der insgesamt hohen wahrgenommenen Belastung der Lehrpersonen nachvollziehbar. Die verfügbaren Ressourcen sind zudem im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» oftmals nicht ausreichend. Eine kritische Reflexion der wahrgenommenen Mehrbelastung wäre somit in diesem Arbeitsfeld angezeigt.

#### **I Berufsauftrag wird nicht allen Lehrpersonen gleichermaßen gerecht**

Deutlich hervor geht, dass der Abgleich zwischen geplanter und effektiv erbrachter Arbeitszeit je nach Funktion der Lehrpersonen unterschiedlich ausfällt. Bei Klassenlehrpersonen reichen die geplanten Ressourcen gemäss ihren Angaben in allen Arbeitsfeldern – mit Ausnahme im Arbeitsfeld «Lehrperson» – nicht aus. Bei den Fachlehrpersonen mangelt es vor allem an Stunden in den Arbeitsfeldern «Unterricht» und «Schule». Förderlehrpersonen müssten gemäss ihren Angaben mehr Stunden im Arbeitsfeld «Schülerinnen und Schüler» zur Verfügung haben. Standardlehrpersonen gaben mehrheitlich an, dass die im Berufsauftrag definierten Stunden ausreichend sind. Diese zentralen Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Berufsauftrag in der vorliegenden Form beziehungsweise Umsetzung noch nicht allen Lehrpersonen gleichermaßen gerecht wird. Dies wird darauf zurückgeführt, dass bei der Festlegung von Inhalt und Umfang von Aufgaben von Lehrpersonen vorwiegend die standardisierten Prozentwerte pro Aufgabenfeld verwendet und die möglichen Bandbreiten kaum ausgeschöpft werden. Inwiefern die Arbeitsfelder, beispielsweise für Fach- und Förderlehrpersonen, differenziert und im Vergleich zu den Standardlehrpersonen angepasst werden könnten, gilt es zu diskutieren und im Rahmen des Berufsauftrags zu klären.

### **6.1.7 Zufriedenheit mit Umsetzung und Anpassungsbedarf**

#### **I Insgesamt hohe Zufriedenheit mit Umsetzung**

Die Evaluation zeigt auf, dass Lehrpersonen, Schulleitende und Vertretende der Schulverwaltungen/-träger mit der Umsetzung des Berufsauftrags an ihrer Schule mehrheitlich zufrieden sind. Die Lehrpersonen, vor allem jene auf der Primarstufe, beurteilen die Umsetzung jedoch deutlich kritischer als Kindergartenlehrpersonen oder Lehrpersonen der Oberstufe.

#### **I Wunsch nach mehr Austausch und Unterstützung**

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die kritische Beurteilung insbesondere damit zusammenhängt, dass vorhandene Handlungsspielräume bei der Umsetzung des Berufsauftrags noch zu wenig genutzt werden und es teilweise an Wissen zum Berufsauftrag mangelt. Ein Grossteil der Schulleitenden und Schulverwaltungen gibt denn auch an, dass sie bei der Umsetzung des Berufsauftrags mehr Unterstützung und mehr Informationen bräuchten. Vor allem der Austausch mit anderen Schulen zu Umsetzungsmöglichkeiten würde als gewinnbringend erachtet. Konkret zeigt sich das am Beispiel der Anzahl Entlastungsstunden bei den Förderlehrpersonen. Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen veranschaulichen, wie unterschiedlich Förderlehrpersonen bei vergleichbarem Aufwand mit einer, zwei, drei oder vier Lektionen entlastet werden. Möglicherweise könnten Richtlinien für eine vergleichbare Praxis im Umgang mit Entlastungsstunden für Förderlehrpersonen Verständnis schaffen und die Nachvollziehbarkeit erhöhen.

### **6.1.8 Nutzen der Arbeitszeiterfassung**

#### **I Wenig Konsequenzen aufgrund der Arbeitszeiterfassung**

Die Evaluation weist darauf hin, dass die Arbeitszeiterfassung im Rahmen des Berufsauftrags für die Lehrpersonen – auch im Falle von konstatiertem Mehrarbeit – vor allem in den Regelschulen mehrheitlich keine Konsequenzen nach sich zieht. Finanzielle Ent-

schädigungen werden nur in Ausnahmefällen vorgenommen. Die Resultate der Arbeitszeiterfassung werden kaum dazu genutzt, Änderungen bei der Definition des Aufgabenprofils vorzunehmen. Gleichzeitig sind die Lehrpersonen mehrheitlich nicht bereit, sich aufgrund von konstatierte Mehrarbeit von gewissen Aufgaben abzugrenzen. Aus diesem Grund ist es wenig überraschend, dass die Lehrpersonen klar der Meinung sind, dass die Arbeitszeiterfassung keinen Mehrwert beim Schutz der Lehrpersonen vor Überstunden und Mehrbelastungen erzeugt.

Für die Schulleitenden hingegen scheint die Arbeitszeiterfassung einen grösseren Wert darzustellen. Ihnen dient die Arbeitszeiterfassung sowohl als Personalführungs- und Planungsinstrument als auch zur Überprüfung von Ressourcen oder Schulentwicklungsprozessen. Vor allem die Sonderschulen scheinen aus der Arbeitszeiterfassung einen grösseren Nutzen zu ziehen. Die Gründe dafür können im Rahmen dieser Evaluation nicht klar beantwortet werden. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass es in Sonderschulen aufgrund der heterogenen Schülerschaft deutlich schwieriger ist, den Umfang bestimmter Aufgaben einzuschätzen. Diesbezüglich könnte die Arbeitszeiterfassung eine Orientierungshilfe sein.

#### **I Abwägen von positiven und negativen Effekten der Arbeitszeiterfassung**

Jedoch wird sowohl von Lehrpersonen als auch von Schulleitenden konstatiert, dass eine Arbeitszeiterfassung in der Schule zum negativen Effekt des «Stündelen» beiträgt, worunter verstanden wird, dass Lehrpersonen Aufgaben nicht mehr aus Überzeugung und Motivation, sondern aus der Pflicht zum Erbringen gewisser Leistungen erbringen und deshalb ihre Arbeitszeit (zu) genau abzurechnen beginnen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die Mehrheit der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen eine (generelle) Arbeitszeiterfassung als eher nicht sinnvoll beurteilt. In diesem Sinne gilt es, sehr gut abzuwägen, wann eine Arbeitszeiterfassung in der Schule sinnvoll ist und zu welchem Zweck sie erfolgt.

### **6.1.9 Erreichte Ziele des Berufsauftrags**

#### **I Berufsauftrag vor allem als wichtiges Instrument für Schulleitende**

Die Ziele des Berufsauftrags werden aus Sicht aller Befragten mehrheitlich entweder nur teilweise oder (noch) nicht erreicht. Jedoch hängt diese Einschätzung von der Art der Ziele ab. Am ehesten trägt der Berufsauftrag zur Definition der beruflichen Anforderungen und Verantwortungsbereiche der Lehrpersonen bei. Für die Schulleitenden und Schulverwaltungen erhöht der Berufsauftrag auch die Sichtbarkeit der Gestaltungsmöglichkeiten und möglicher Schwerpunktsetzungen. Die Ziele, die für die Lehrpersonen bedeutsam sind, allen voran der Schutz vor zu hohen, unrealistischen und über die festgelegten Pflichten hinausgehenden Ansprüchen, werden jedoch aus Sicht der Mehrheit der Lehrpersonen (noch) nicht erreicht. Insofern kann geschlussfolgert werden, dass der Berufsauftrag bisher vor allem ein Instrument zu Stärkung der Schulleitenden und Schulverwaltungen darstellt, jedoch noch wenig zur Unterstützung der Lehrpersonen beiträgt.

**I Noch mangelnde Wirkungen des Berufsauftrags aufgrund stellenweiser Vollzugsdefizite**  
Dies ist insofern nicht erstaunlich, wenn man bedenkt, dass die Gestaltungsmöglichkeiten des Berufsauftrags, insbesondere die Flexibilisierungsmöglichkeiten, noch kaum genutzt werden und stellenweise noch wenig vertieftes Wissen zum Berufsauftrag vorhanden ist. Folgt man der Wirkungslogik der Massnahme, wie sie im Wirkungsmodell (siehe Darstellung D 2.1) abgebildet ist, kann geschlussfolgert werden, dass die ausbleibenden Wirkungen weniger auf das bestehende Konzept als auf eine stellenweise noch

mangelnde Umsetzung des Berufsauftrags beziehungsweise auf gewisse Vollzugsdefizite zurückgeführt werden können.

#### **6.1.10 Einfluss des Berufsauftrags auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit**

**I** Kaum positive oder negative (Neben-)Effekte auf Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit  
Laut den Angaben der befragten Lehrpersonen hat der Berufsauftrag auf das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit kaum einen Einfluss. Dies ist vor dem Hintergrund der noch eher geringen Bedeutung des Berufsauftrags im Alltag der Lehrpersonen nicht überraschend. Es zeigt sich jedoch, dass der Berufsauftrag sowohl positive wie auch negative (Neben-)Effekte hervorrufen kann. Je nach Art der Umsetzung scheint der Berufsauftrag bei gewissen Lehrpersonen entlastend oder belastend zu wirken.

**I** Aushandeln von Anstellungsbedingungen als neue Herausforderung für Lehrpersonen  
Lehrpersonen, die von einem flexibilisierten Aufgabenprofil profitieren, berichten von einer deutlichen Entlastung in ihrem Berufsalltag, währenddessen Lehrpersonen, die trotz Berufsauftrag unbezahlte Mehrarbeit leisten müssen, darüber zusätzlich frustriert sind. Belastend wirken kann auch der Umstand, dass Lehrpersonen vermehrt darüber verhandeln müssen, wie viele Stunden ihnen für gewisse Aufgaben zustehen. Das Aushandeln ungleicher Anstellungsbedingungen für das Herstellen fairer Arbeitsbedingungen stellt für Lehrpersonen noch eine ungewohnte Herausforderung dar.

#### **6.1.11 Akzeptanz des Berufsauftrags insgesamt**

**I** Insgesamt grosse Zustimmung zum Berufsauftrag

Die Evaluation macht deutlich, dass der Berufsauftrag im Kanton St.Gallen, so wie er derzeit konzipiert und umgesetzt ist, insgesamt eine hohe Akzeptanz genießt. Sowohl Lehrpersonen, Schulleitende als auch Vertretende von Schulverwaltungen/-träger sind mehrheitlich der Ansicht, dass der Berufsauftrag aufgrund einer pragmatischen kontextspezifischen Umsetzung in den Schulen grundsätzlich eine gute Massnahme darstellt. Gleichzeitig äussert ebenso eine Mehrheit der Befragten, dass der Berufsauftrag optimiert werden soll.

**I** Noch geringe Bedeutung des Berufsauftrags

Dass der Berufsauftrag für die Mehrheit der Lehrpersonen und auch für einen beträchtlichen Anteil der Schulleitenden und Schulverwaltungen im Schulalltag bisher noch wenig bedeutsam ist und die Ziele des Berufsauftrags bisher meist nur teilweise erreicht werden konnten, weist darauf hin, dass die Akzeptanz des Berufsauftrags nur bedingt in dessen positiver Wirkung begründet ist. Die Ergebnisse verweisen eher auf den Umstand, dass die Akzeptanz des Berufsauftrags gegeben ist, weil dieser bisher den Schulalltag der Lehrpersonen kaum oder nur geringfügig verändert hat. Der Mehrwert des Berufsauftrags scheint somit bei den Lehrpersonen bisher noch wenig zum Tragen zu kommen.

#### **6.1.12 Konzeptioneller Anpassungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten der Umsetzung**

Die Evaluation gibt Hinweise darauf, inwiefern es konzeptionelle Anpassungen beim Berufsauftrag braucht oder inwiefern die Umsetzung des Berufsauftrags optimiert werden könnte. Dabei wird deutlich, dass es aus Sicht der Befragten vor allem eine optimalere Umsetzung des Berufsauftrags braucht.

**I** Grösseres Wissen zum Berufsauftrag

Für eine optimale Umsetzung des Berufsauftrags ist es aus Sicht aller Befragten zunächst wichtig, dass das Wissen zum Berufsauftrag sowohl bei den Lehrpersonen als auch bei den Schulleitenden und Schulverwaltungen vergrössert werden muss. Wie

bereits erwähnt, würden sowohl Schulleitende als auch Schulverwaltungen es als hilfreich erachten zu wissen, wie der Berufsauftrag an anderen Schulen umgesetzt wird.

#### **I Stärkere Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten**

Die Umsetzung des Berufsauftrags könnte aus Sicht der Lehrpersonen und Schulleitenden auch durch eine stärkere Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten optimiert werden. Vor allem Klassenlehrpersonen und Junglehrpersonen sollten ihrer Ansicht nach noch stärker entlastet werden.

Hierzu legt die Evaluation offen, dass ein beträchtlicher Anteil von Schulverwaltungen jedoch dezidiert eine andere Meinung vertritt und eher der Meinung ist, dass im Rahmen des Berufsauftrags nicht zu stark flexibilisiert und Klassenlehrpersonen und Junglehrpersonen nicht weiter entlastet werden sollen. Worin diese unterschiedliche Haltung begründet ist, kann im Rahmen der Evaluation nicht gänzlich dargelegt werden. Jedoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass finanzielle Aspekte diesbezüglich eine wichtige Rolle spielen.

Die Evaluation zeigt auch, dass sowohl die Schulleitenden als auch die Lehrpersonen von Sonderschulen eine stärkere Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten öfters befürworten als Schulleitende und Lehrpersonen an Regelschulen.

#### **I Spannungsfeld zwischen Wunsch nach Einheitlichkeit und Gestaltungsspielraum**

Auffällig ist, dass Schulleitende und Lehrpersonen sowohl eine stärkere Einheitlichkeit als auch eine erhöhte Autonomie bei der Umsetzung des Berufsauftrags als wichtig erachten. Dies erfordert einerseits klarere Vorgaben beziehungsweise Richtlinien vom Kanton, andererseits eine Erhöhung des Gestaltungsspielraums, beispielsweise mittels Aufhebung der Bandbreiten. Dies offenbart ein Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach Einheitlichkeit einerseits und dem Bedürfnis nach kontextspezifischen, individuellen Lösungen andererseits.

Exemplarisch zeigt sich dieses Spannungsfeld in der kontrovers geführten Diskussion bezüglich des Proportionalitätsprinzips, auf dem der Berufsauftrag grundsätzlich beruht. Während die einen die proportionale Verteilung von Aufgaben von Lehrpersonen als Kernstück des Berufsauftrags definieren, sind andere der Meinung, dass der Kern des Berufsauftrags eben gerade darin besteht, die diversen Aufgaben von Lehrpersonen in ihrem Berufsalltag besser abzubilden, indem die Proportionalität aufgehoben wird. Die Evaluation macht deutlich, dass der Proportionalitätsgedanke gerade bei Teilzeitlehrpersonen, für die das Prinzip gewinnbringend sein sollte, in der Praxis nicht immer umgesetzt werden kann. Dies zeigt sich sowohl bei der Umsetzung der Altersentlastung von Teilzeitlehrpersonen als auch bei der Teilnahme von Lehrpersonen an Sitzungen und besonderen Unterrichtsveranstaltungen. Auch die Ergebnisse zur Einschätzung der verfügbaren Ressourcen zeigen auf, dass standardisierte, proportionale Aufgabenprofile den effektiven Aufgaben der Lehrpersonen kaum gerecht werden können.

### **6.1.13 Zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags**

#### **I Stärkere Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Interessen**

Die Evaluation zeigt schliesslich auf, dass dem Berufsauftrag durchaus das Potenzial für verschiedene Weiterentwicklungsmöglichkeiten zugeschrieben wird. Sowohl Lehrpersonen als auch Schulleitende und Schulverwaltungen sehen im Berufsauftrag vor allem die Möglichkeit, dass dieser in Zukunft dazu beitragen kann, dass Interessen und Fähigkeiten der Lehrpersonen bei ihrer Anstellung stärker berücksichtigt werden und dadurch die Arbeitszufriedenheit insgesamt erhöht wird. Auch kann der Berufsauftrag in Zukunft aus Sicht der Befragten zu einer grösseren Zusammenarbeit im Team beitragen

### I Umsetzbarkeit der Visionen abhängig vom grösseren Systemzusammenhang

Vor allem die Schulverwaltungen beurteilen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Berufsauftrags deutlich kritischer als die Lehrpersonen und Schulleitenden. Dies zeigt sich exemplarisch daran, dass die Schulverwaltungen einer möglichen Entkoppelung der Arbeitszeit der Lehrpersonen von Lektionen deutlich weniger zustimmen als die anderen befragten Gruppen. Worin diese kritische Beurteilung begründet ist, lässt sich aufgrund der Evaluation nicht abschliessend beurteilen. Es geht aus der Evaluation aber hervor, dass bestimmte Kontextmerkmale, wie beispielsweise der akute Personalmangel im Bildungswesen und die Vorgabe einer kostenneutralen Umsetzung des Berufsauftrags, die Umsetzung visionärer Vorhaben erschweren. Zudem zeigt die Evaluation auf, dass die Umsetzung dieser Weiterentwicklungsmöglichkeiten im grösseren Systemzusammenhang konzeptualisiert und auch die Aus- und Weiterbildungslehrgänge an den Pädagogischen Hochschulen in die Überlegungen miteinbezogen werden müssten.

## 6.2 Empfehlungen

Um den Mehrwert des Berufsauftrags insgesamt und im Besonderen für die Lehrpersonen zu erhöhen, wird deshalb für die zweite Phase der Umsetzung des Berufsauftrags als zentral erachtet, dass die Passung zwischen definierten und effektiven Aufgaben von Lehrpersonen erhöht wird. Dabei gilt es einerseits, gute Umsetzungsvarianten (Good Practice) im Spannungsfeld zwischen dem Anspruch an einheitlichen und individuellen Anstellungsprofilen zu finden und sichtbar darzustellen. Andererseits gilt es, eine einheitliche Definition bezüglich der Inhalte von Sonderaufgaben sowie besonderen Unterrichtsaufgaben zu erarbeiten und im Rahmen des Berufsauftrags zu schärfen. Gleichzeitig sollten die Schulleitenden ermutigt werden, die bestehenden Flexibilisierungsmöglichkeiten vermehrt zu nutzen und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erweiterung ihrer Führungskompetenzen erhalten. In diesem Punkt gilt es zu berücksichtigen, dass Schulleitende einer Sonderschule im Vergleich zu Schulleitenden einer Regelschule gegenüber einer Erhöhung der Flexibilisierungsmöglichkeiten positiver eingestellt sind. Um die Akzeptanz des Berufsauftrags auch unter den Bedingungen einer erhöhten Flexibilisierung zu gewährleisten, ist es zudem erforderlich, das Wissen zum Berufsauftrag zu vergrössern und die Transparenz über dessen Umsetzung in den Schulen und speziell bei den Lehrpersonen zu erhöhen. Die Schulleitenden können dadurch Verständnis schaffen und ihre Entscheidungen in der Personaleinsatzplanung für Lehrpersonen nachvollziehbar darstellen. Inwiefern mit diesen Optimierungsvorschlägen der Berufsauftrag weiterhin kostenneutral umgesetzt werden kann, gilt es im Zusammenhang mit den Evaluationsergebnissen und den Empfehlungen sorgfältig zu prüfen.

Die Empfehlungen sind zu Händen des Bildungsrats des Kantons St.Gallen formuliert und werden aus Sicht des Evaluationsteams für die kurz- und langfristige Weiterentwicklung des Berufsauftrags der Volksschul-Lehrpersonen als sinnvoll erachtet.

### I Empfehlung 1: Wissen zum Berufsauftrag vergrössern

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen auf, dass das Wissen zum Berufsauftrag insbesondere bei den Lehrpersonen, jedoch stellenweise auch bei den Schulleitenden und Vertretenden von Schulverwaltungen/-trägern, noch nicht vertieft ist, und der Berufsauftrag sowohl für die Lehrpersonen als auch für einige Schulleitende und Vertretende von Schulverwaltungen/-trägern noch eine geringe Bedeutung hat. Wir empfehlen deshalb, Massnahmen zu ergreifen, die das Wissen der Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen zum Berufsauftrag vergrössern. Ziel der Massnahme sollte sein, dass alle Lehrpersonen, Schulleitenden und Schulverwaltungen wissen, worin die Vorteile und Möglichkeiten des Berufsauftrags bestehen und welche Konsequenzen daraus für die Anstellung von Lehrpersonen resultieren. Die Massnahmen sollten auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

*Empfehlung 1a:* Auf Ebene der Schule sollten die Schulleitenden stärker in die Pflicht genommen werden, ihre Lehrpersonen über Konzept und Umsetzung des Berufsauftrags zu informieren. Dies könnte beispielsweise im Rahmen des Mitarbeitergesprächs verbindlich eingefordert werden.

*Empfehlung 1b:* Auf Ebene Schulträger sollte der Austausch zwischen Schulleitenden und Schulverwaltungen gefördert werden, damit unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert und Vor- und Nachteile bestimmter Modelle abgewogen werden können.

*Empfehlung 1c:* Das Wissen zu Konzept und Umsetzung des Berufsauftrags sollte in der Ausbildung der Lehrpersonen und in der Weiterbildung der Schulleitenden vermittelt werden. Dabei kann sowohl auf allgemeine als auch auf spezifische Aspekte des Berufsauftrags im Kanton St.Gallen Bezug genommen werden.

#### I Empfehlung 2: Befähigung der Schulleitenden zur stärkeren Umsetzung von Flexibilisierungsmöglichkeiten

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation, die aufzeigen, dass die Flexibilisierungsmöglichkeiten bis anhin noch kaum genutzt wurden und der Berufsauftrag nicht allen Lehrpersonen gleichermassen gerecht wird, empfehlen wir, die Schulleitenden darin zu unterstützen, vermehrt flexible Anstellungsprofile zu definieren. Dazu sind unterschiedliche Massnahmen denkbar:

*Empfehlung 2a:* Deutlich wird aus der Evaluation, dass Schulleitende gerne mehr wissen möchten, wie andere Schulen den Berufsauftrag umsetzen. Empfohlen wird deshalb, geeignete Austauschgefässe zu schaffen, in denen sich Schulleitende zur Umsetzung des Berufsaustausch gegenseitig informieren können.

*Empfehlung 2b:* Eine weitere Massnahme könnte darin bestehen, die Schulleitenden besser mittels geeigneter Personaleinsatzplanungsinstrumente bei der Umsetzung von Flexibilisierungsmöglichkeiten zu unterstützen. Die Evaluation zeigt auf, dass das bisherige Instrument nur bedingt zur Umsetzung dieses Aspekts des Berufsauftrags geeignet ist. Im Rahmen der neuen Schulverwaltungslösung PUPIL@SG wird diese Anpassung berücksichtigt.

*Empfehlung 2c:* Unterschiedliche lokale Begebenheiten erfordern unterschiedliche Ressourcen zur Bewältigung der Aufgaben. Schulleitende können diesen Unterschieden durch die Umsetzung flexibler Anstellungsprofile gerecht werden, jedoch nur, wenn die erforderlichen Ressourcen dazu durch den Schulträger sichergestellt sind.

#### I Empfehlung 3: Klärung des Umgangs mit Sonderaufgaben und besonderen Unterrichtsveranstaltungen

Die pragmatische, kontextspezifische Umsetzung des Berufsauftrags ist insgesamt eine wichtige Gelingensbedingung für dessen Akzeptanz. Die Möglichkeit unterschiedlicher Umsetzungsvarianten soll deshalb grundsätzlich aufrechterhalten bleiben. Die Ergebnisse der Evaluation machen jedoch deutlich, dass der grössere Teil der Schulleitenden klarere Richtlinien zur Umsetzung des Berufsauftrags auf Ebene des Kantons befürworten würde. Diesem Bedürfnis soll durch eine klarere Definition von Sonderaufgaben und Empfehlungen für den Umgang mit besonderen Unterrichtsveranstaltungen Rechnung getragen werden. Dabei wären folgende Massnahmen denkbar:

*Empfehlung 3a:* Es sollte geklärt werden, welche Sonderaufgaben nur von Lehrpersonen und welche auch von Personen mit einem anderen Berufsprofil übernommen werden

können. Ist für die Aufgabe keine Lehrer- und Lehrerausbildung erforderlich, sollte die Aufgabe grundsätzlich nicht im Rahmen des Berufsauftrags für Lehrpersonen entschädigt werden. Ist die Aufgabe von einer Lehrperson zu erfüllen, sollte diese im Rahmen des Basisvertrags geregelt werden. Für befristete Aufgaben sollten für Lehrpersonen weiterhin Zusatzverträge ausgestellt werden.

*Empfehlung 3b:* Besondere Unterrichtsveranstaltungen sollen, wie dies im Konzept bereits vorgesehen ist, per Definition Teil des Berufsauftrags von Lehrpersonen sein. Dies bedeutet, dass sowohl Inhalt als auch Umfang der besonderen Unterrichtsveranstaltungen im Rahmen des Berufsauftrags jeder Lehrperson geregelt und festgelegt werden sollten. Für den Umgang mit Klassenlagern und Sonderwochen sind je nach Funktion und Anstellungsprozente geeignete Umsetzungsempfehlungen zu formulieren, auf die sowohl Schulleitende als auch Lehrpersonen zurückgreifen können.

**I Empfehlung 4: Passung des Berufsauftrags für verschiedene Funktionen prüfen**

Die Ergebnisse der Evaluation weisen darauf hin, dass die Beschreibung des Berufsauftrags nicht für alle Funktionen gleich passend ist. Die Lehrpersonen der Sonderschulen und Klassenlehrpersonen beurteilen die Beschreibung der Arbeitsfelder insgesamt als weniger passend. Vor allem die Arbeitsfelder «Schule» und «Schülerinnen und Schüler» werden teilweise kritisch bewertet. Wir empfehlen deshalb, die Passung der Beschreibung für verschiedene Funktionen zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

*Empfehlung 4a:* Der Detaillierungsgrad der Beschreibung der Arbeitsfelder sollte beibehalten werden. Eine weitere Differenzierung im Sinne einer Konkretisierung ist zu vermeiden. Jedoch ist zu prüfen, welche Aufgaben je nach Funktion allenfalls wegfallen beziehungsweise hinzugefügt werden müssen.

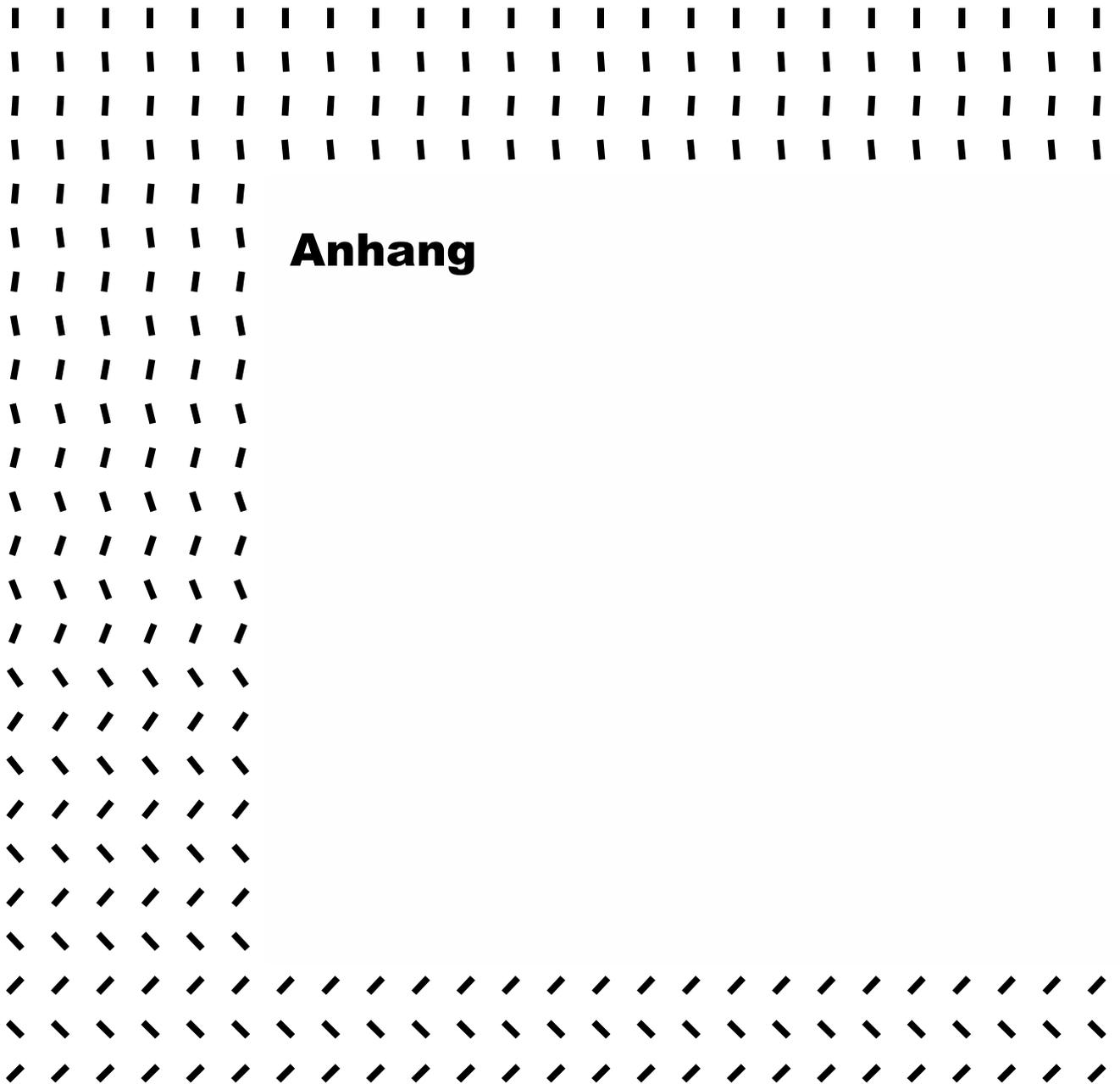
*Empfehlung 4b:* Überschneidungen zwischen den Arbeitsfeldern sind nicht zu verhindern, da konzeptionellen Kategorien nie ganz trennscharf sind. Dass die Arbeitsfelder «Schülerinnen und Schüler» sowie «Schule» besonders kritisch beurteilt werden, verweist jedoch auf den Umstand, dass es diesbezüglich mehr Unsicherheiten gibt. Diese Unsicherheiten könnten durch eine Klärung in der Beschreibung der beiden Arbeitsfelder aufgehoben werden.

**I Empfehlung 5: Profilbildung von Lehrpersonen auf Systemebene prüfen**

Die Evaluation zeigt auf, dass die Profilbildung von Lehrpersonen und die Ermöglichung verschiedener Berufslaufbahnen von Lehrpersonen als visionäre Weiterentwicklungsmöglichkeit des Berufsauftrags angesehen werden. Für die Umsetzung dieser Vision braucht es jedoch eine interinstitutionelle Zusammenarbeit auf der Systemebene, die auch die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen miteinschliesst. Welche Profile von Lehrpersonen die Volksschule braucht, um ihre Aufgaben zu bewältigen, ist abhängig vom grösseren gesellschaftspolitischen Kontext. Weiterbildungen im Hinblick auf eine Profilbildung sind für Lehrpersonen jedoch nur dann interessant, wenn sie dieses Profil in ihrem beruflichen Alltag auch nutzen können. Die Passung zwischen dem Bedarf an unterschiedlichen Profilen und dem Angebot in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen zur Profilbildung ist deshalb von grosser Bedeutsamkeit

*Empfehlung 5a:* Es ist auf Ebene des Gesamtsystems zu klären, welche Profile von Lehrpersonen in den unterschiedlichen schulischen Kontexten in der Volksschule längerfristig benötigt werden und welche Kompetenzen diese Lehrpersonen mitbringen müssen.

*Empfehlung 5b:* Die Erarbeitung möglicher Zukunftsszenarien könnte mittels einer Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Pädagogischen Hochschule, den Bildungsverantwortlichen des Kantons, verschiedenen Schulträgern sowie Schulleitenden und Lehrpersonen vorangetrieben werden.



## A 1 Evaluationsfragen und Evaluationsmethoden

**DA 1: Übersicht über die Fragestellungen und das methodische Vorgehen**

	Erhebungsmethoden		
	Dokumentenanalyse	Explorative Gruppengespräche	Online-Befragungen
<b>Fragen zum Konzept (Input)</b>			
Verstehen die Betroffenen die Inhalte des Berufsauftrags und die damit verbundenen Grundlagen, Regelungen, Ziele und Möglichkeiten zur Nutzung des Gestaltungsspielraums?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als wie bedeutsam werden die mit dem Berufsauftrag verbundenen Ziele erachtet (Bedeutsamkeit des Instruments)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern wird der Berufsauftrag in der vorliegenden Form als geeignet erachtet, um diese Ziele zu erreichen (Tauglichkeit des Instruments)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sind die Arbeitsfelder und Aufgabenbereiche vollständig beschrieben? Bilden sie die Inhalte klar ab beziehungsweise ist die Arbeit dem richtigen Arbeitsfeld zugewiesen (Vollständigkeit und Korrektheit des Instruments)?	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Als wie angemessen werden die Ressourcen erachtet, die zur Umsetzung der Aufgaben gemäss Berufsauftrag vorgesehen sind (Jahresarbeitszeit, Lektionenfaktor, prozentuale Aufteilung nach Arbeitsfeldern)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Welchen Anpassungsbedarf gibt es im Hinblick auf die konzeptionellen Grundlagen des Berufsauftrags? Gib es Aufgaben, die im Laufe der letzten Jahre in der Schule entstanden sind, die im Berufsauftrag zusätzlich abgebildet werden müssten?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fragen zur Umsetzung und zum Output</b>			
Welche (zusätzlichen) Vorgaben zur Umsetzung des Berufsauftrags gibt es von den Schulträgern?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Schulleitenden und Schulträgern/Schulverwaltungen zur Umsetzung des Berufsauftrags?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie partizipativ setzen die Schulleitenden den Berufsauftrag in der Schule um (z.B. Einbezug der Lehrpersonen in Personaleinsatzplanung)? Welches allgemeine Führungsverhalten zeigen Schulleitende im Umgang mit dem Berufsauftrag?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie informieren Schulleitende (neue) Lehrpersonen über den Berufsauftrag? Welche Veranstaltungen werden dazu schulintern durchgeführt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie häufig werden die jährlich angebotenen Kurse zum Berufsauftrag (für Schulleitende, Behörden, Verwaltung) besucht und wie wird dieses Kursangebot beurteilt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie werden die vorliegenden Informationsmaterialien zum Berufsauftrag (z.B. Handreichung zum Berufsauftrag) beurteilt? Sind sie bekannt, vollständig und verständlich?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Welche Instrumente zur Umsetzung des Berufsauftrags stehen den Schulleitenden und Lehrpersonen zur Verfügung? Als wie hilfreich werden diese erachtet?	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	Erhebungsmethoden		
	Dokumentenanalyse	Explorative Gruppen- gespräche	Online-Befragungen
Inwiefern wird der Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Personaleinsatzplanung genutzt (Nutzung der Bandbreite und des Spielraums)? Welche Modelle der Nutzung von Arbeitsfeldern sind bekannt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern verändert sich der Einsatz der Ressourcen in den Schulen (Kostenentwicklung)? Kann die Kostenneutralität mit der Umsetzung des Berufsauftrags eingehalten werden? Wenn nein, was sind Gründe dafür?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie wird mit befristeten Verträgen, Teilzeitanstellungen, Stellvertretungen und Jobsharing umgegangen (z. B. Regelung von Teilnahme an Sitzungen)? Wie gehen Schulleitende mit Flexibilisierungswünschen der Lehrpersonen um? Wie wird diese Umsetzung beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie werden Personen mit verschiedenen Funktionen eingestellt (Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen, Kindergartenlehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen/-innen [SHP], Therapeuten/-innen, PICTS)? Wie wird diese Praxis beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie erfolgt die Anstellung von Berufseinsteigenden und älteren Lehrpersonen (Altersentlastung)? Wie wird diese Praxis beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie erfolgt die Ausstellung von Arbeitsverträgen (auch Pensenänderungen, flexible Pensen) und inwiefern können die dafür vorgesehenen Termine (u.a. Kündigungen) und Vorgaben (u.a. Änderungskündigungen, Basisverträge, Zusatzverträge) eingehalten werden?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie werden Sonderaufgaben entschädigt (Funktionsentschädigungen)? Was wird innerhalb des Berufsauftrags finanziert, was ausserhalb? Wie wird diese Praxis beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie werden Mentoratsaufgaben, die Aufsichtspflicht, die Umsetzung von Hospitation sowie die Umsetzung von Klassenlagern und Sonderwochen im Rahmen des Berufsauftrags umgesetzt? Wie wird diese Praxis beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie und wozu wird die Arbeitszeiterfassung in den Schulen umgesetzt (Vertrauen vs. Kontrolle)? Welche Modelle der Arbeitszeiterfassung gibt es (u.a. wozu werden Rückmeldungen eingefordert)? Wie wird diese Praxis beurteilt?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie erfolgt die Kompensation von Mehrarbeit (auch Überpensen)? Als wie sinnvoll werden diese Massnahmen erachtet?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie gut lässt sich der Berufsauftrag in der Praxis insgesamt umsetzen? Welche Anpassungen sind bezüglich der Umsetzung des Berufsauftrags nötig?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Fragen zu unmittelbaren Wirkungen (Outcome)</b>			
Inwiefern schafft der Berufsauftrag Orientierung und Klarheit über den inhaltlichen und zeitlichen Auftrag von Lehrpersonen?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern trägt der Berufsauftrag zur Transparenz über die Vielfalt an Aufgaben von Lehrpersonen in der Öffentlichkeit und in der Politik bei?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern stimmen die beruflichen Anforderungen und Verantwortungsbereiche der Lehrpersonen mit den im Berufsauftrag definierten Aufgaben überein?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern trägt der Berufsauftrag zur Sichtbarkeit des Gestaltungsspielraums und zur Entlastung und Schwerpunktsetzung der Schulen bei?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern ermöglicht der Berufsauftrag den effizienteren und flexibleren Einsatz von Ressourcen vor Ort in den Schulen? Inwiefern erschwert der Berufsauftrag der Schulleitung die Verteilung von Aufgaben?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Welchen Beitrag leistet der Berufsauftrag zur Unterstützung der Lehrpersonen bei der Gestaltung und Überprüfung ihrer Arbeitszeit?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Inwiefern schützt der Berufsauftrag die Lehrpersonen vor unrealistischen, über die festgelegten Pflichten hinausgehenden Ansprüchen?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Wie gut werden die Ziele des Berufsauftrags insgesamt erreicht? Welche Anpassungen sind nötig, damit die Ziele des Berufsauftrags in Zukunft noch besser erreicht werden können?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Welche (unerwünschten) Nebeneffekte zeigen sich in den Schulen aufgrund der Umsetzung des Berufsauftrags (z.B. zunehmende Abgrenzung von Aufgaben ausserhalb des Arbeitsfelds «Unterricht»)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Fragen zu übergreifenden Wirkungen (Impact)</b>			

	Erhebungsmethoden		
	Dokumentenanalyse	Explorative Gruppen- gespräche	Online-Befragungen
Welchen Beitrag leistet der Berufsauftrag zur Flexibilisierung und Individualisierung des Berufsprofils von Lehrpersonen?	○	●	●
Inwiefern ermöglicht der Berufsauftrag einen teaminternen Ausgleich von Belastung und Aufgaben von Lehrpersonen?	○	●	●
Inwiefern erhöht der Berufsauftrag den Freiraum zur Gestaltung des Schulbetriebs?	○	●	●
Inwiefern trägt der Berufsauftrag insgesamt zur Entlastung von Lehrpersonen bei?	○	●	●
Inwiefern kann mit dem Berufsauftrag den Stärken und Interessen der Lehrpersonen mehr Rechnung getragen werden? Welchen Einfluss hat der Berufsauftrag auf die Arbeitszufriedenheit?	○	●	●
Welchen Einfluss hat der Berufsauftrag auf das Arbeitsklima in den Schulen? Inwiefern verändern sich die Arbeitsbeziehungen in den Schulen (Beziehung zwischen Lehrpersonen und Schulleitenden)?	○	●	●
Wie gross ist die Akzeptanz des Berufsauftrags insgesamt? Welche Visionen zur Schule und zur Lehrerverprofession gibt es, um gesellschaftlichen (Mega-)Trends (u.a. Digitalisierung, Zunahme sozio-ökonomische Ungleichheit) in Zukunft gerecht zu werden?	○	●	●

Legende: ● = Methode kann wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragen leisten, ○ = Methode kann ergänzenden Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragen leisten, ●/○= Option Fallstudie.