



Orientierungshilfe für die Umsetzung an kleinen Schulen

# Geleitete Schule

---

## Vorwort

Gemeinsam in die Zukunft – dieser Leitgedanke zieht sich wie ein roter Faden durch die vorliegende Orientierungshilfe für kleine Schulen. Er soll auch der rote Faden für die Weiterentwicklung und die zukünftigen Strategien der kleinen Schulen an der Aargauer Volksschule sein.

Diese Orientierungshilfe ist ein Bekenntnis des Departements BKS zu den kleinen Schulen – in einer Erfolg versprechenden, den neuen Rahmenbedingungen und den jüngsten Erfahrungen mit der geleiteten Schule angepassten Form. Im Zentrum dieser Schrift stehen dabei nicht die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Finanzen oder organisatorische Aspekte. Im Mittelpunkt stehen die pädagogischen Anliegen und das Bestreben, für kleine Schulen bestmögliche Voraussetzungen für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen zu schaffen.

Wie alles hat auch die kleine Schule als Organisationseinheit zwei Seiten. Sie hat Stärken und Schwächen, die Chancen und Risiken für die Zukunft bedeuten. In Kooperation mit einer Schule oder mehreren anderen Schulen kann es einer kleinen Schule gelingen, ihre Stärken zu pflegen und ihre Schwächen zu beheben.

Neue Wege zu gehen, erfordert Mut. Gewohntes soll in Frage gestellt und Liebgewonnenes muss vielleicht über Bord geworfen werden. Aber sind es nicht oft die überraschenden, vielleicht unbequemen Fragen, die uns eine neue Sichtweise ermöglichen und uns zu entscheidenden Schritten bewegen? Für diese Schritte in die Zukunft wünsche ich Ihnen viel Erfolg. Sie können sie gemeinsam mit anderen gehen.



Rainer Huber  
Regierungsrat, Vorsteher Departement Bildung, Kultur und Sport

---

## Inhalt

1.	Kleine Schulen im Kanton Aargau	4
2.	Gesetzliche Grundlagen für das Einrichten von Schulleitungen an kleinen Schulen	4
3.	Wie gross ist eine kleine Schule?	5
4.	Spezifische Herausforderungen für kleine Schulen bei der Umsetzung der geleiteten Schule	6
5.	Umsetzungsmodelle	8
6.	Fazit	9
7.	Ausblick	10
	Anhang	11

## 1. Kleine Schulen im Kanton Aargau

Der Kanton Aargau setzt sich aus vielen kleinen Gemeinden zusammen. Aus diesem Grund ist die Aargauer Volksschule gekennzeichnet durch eine auffallend grosse Anzahl kleiner Schulen. 106 der insgesamt 238 Schulen des Kantons Aargau setzen sich aus 6 oder weniger Abteilungen zusammen.<sup>1</sup> Dies entspricht 44% aller Schulen der Volksschule Aargau. Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen, da die Prognosen eine sinkende Tendenz der Schülerinnen- und Schülerzahlen ausweisen.

## 2. Gesetzliche Grundlagen für das Einrichten von Schulleitungen an kleinen Schulen

Das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) legt die flächendeckende Einführung von Schulleitungen fest. §49 GAL Abs. 3 in Verbindung mit §71 des Schulgesetzes lautet:

<sup>2</sup> Die Schulleitung führt die Schule operativ und entlastet die Schulpflege. Sie nimmt die interne Qualitätssicherung und -entwicklung wahr und ist der Schulpflege unterstellt.

<sup>3</sup> Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten zur Schulleitung. Er kann für kleine Schulen von der Einsetzung einer Schulleitung absehen und die entsprechenden Kompetenzen bei der Schulpflege belassen.

Lange war die Situation für die kleinen Schulen nicht klar, weil die entsprechende gesetzliche Regelung in der Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL) auf sich warten liess. Viele betroffene Schulen haben deshalb mit der Einrichtung der Schulleitung zugewartet.

Nach der Verabschiedung des Dekrets über die Löhne der Lehrpersonen durch den Grossen Rat im August 2004 hat der Regierungsrat im Oktober 2004 die Regelung für kleine Schulen festgelegt: §53 VALL Abs. 5 in Verbindung mit §29 der Verordnung über die Volksschule vom April 1989 lautet:

«Gemeinden mit weniger als vier Abteilungen an der Volksschule und am Kindergarten können die Personalführung bei der Schulpflege belassen und eine Schulleitung mit eingeschränkten Kompetenzen einsetzen.»

Die Konsequenz dieses Beschlusses ist, dass an allen Aargauer Schulen Schulleitungen die operative Leitung der Schule übernehmen werden. Schulen mit drei oder weniger Abteilungen können jedoch die Personalführung weiterhin im Aufgabenbereich der Schulpflege belassen. Die Schulleitung wird in diesem Fall die Aufgabenbereiche Qualitätssicherung und -entwicklung, Administration und Organisation sowie Information und Kommunikation übernehmen. Der Regierungsrat hat mit diesem Entscheid der besonderen Situation der Kleinstschulen Rechnung getragen – eine besondere Situation, weil die Personalführung durch die Schulleitung an einer kleinen Schule durch die kollegiale Nähe der Schulleiterin oder des Schulleiters schwierig ist. Zudem zeigen die Erfahrungen auch, dass keine Schule von der Entwicklung hin zu den geleiteten Schulen ausgeschlossen werden darf, insbesondere was die Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität betrifft. Gerade in diesen Bereichen nehmen die Schulleitungen eine Schlüsselrolle ein. Das Vorhandensein einer Schulleitung und deren Engagement sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Schule.

Die gesetzlichen Rahmenvorgaben für die Einrichtung der Schulleitung sind damit für alle Schulen klar vorgegeben. Unabhängig von der Grösse der Schule wird in §49 GAL festgelegt, dass die Aufgaben insbesondere im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Schulen dieselben sind. Es stellt sich deshalb die Frage, wie kleine Schulen die spezifischen Herausforderungen, die an einer kleinen Schule zu Tage treten, wirkungsvoll umsetzen können. Diese spezifischen Herausforderungen sind nicht an eine genau bestimmbare Mindestgrösse gebunden, wie die klare gesetzliche Rahmenvorgabe dies vermuten lässt. Vielmehr geht es darum zu klären, wie gross eine Schule aus pädagogischer Sicht ist. In den folgenden Ausführungen stehen also nicht rechtliche, sondern pädagogische Überlegungen im Zentrum.

## 3. Wie gross ist eine kleine Schule?

Um eine Skalierung in kleine, mittelgrosse und grosse Schule vornehmen zu können, versuchen wir, die Grösse einer Schule zu fassen. Dabei lassen wir uns von folgenden Faktoren leiten:

- die Anzahl der Schülerinnen und Schüler
- die Anzahl der Abteilungen
- die Anzahl der Lehrpersonen
- die Grösse des Schulleitungspensums

Als wichtigsten Faktor im Zusammenhang mit dem Konzept der geleiteten Schule erachtet das BKS die Grösse des Schulleitungspensums. An kleinen Schulen ist ein kleines Schulleitungspensum meistens kombiniert mit einem grossen Unterrichtsanteil (in der Regel inklusive Klassenlehrer/-innenfunktion) der Schulleitung, was automatisch zu einer Hauptfunktion Unterricht und einer Nebenfunktion Leitung führt. Die konsequente Wahrnehmung der Führungsfunktion, erfahrungsgemäss eng mit der persönlichen Rollen- und Identitätszuschreibung gekoppelt, ist nur möglich, wenn das Schulleitungspensum auch umfangsmässig gewichtiger ist als das Unterrichts-pensum (Beispiel: Pensum als Schulleiterin/als Schulleiter 80%, als Lehrperson 20%). Diese Feststellung wird durch die Erfahrungen in anderen Kantonen bestätigt.

Selbstverständlich ist auch die Anzahl der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrpersonen unmittelbar mit dem Pensum der Schulleitung verbunden. In diesem Sinn fliessen auch diese Komponenten in die Definition einer kleinen Schule ein. So lässt sich festhalten: Eine kleine Schule ist eine Schule mit wenig Schülerinnen und Schülern sowie Lehrpersonen und (in Abhängigkeit davon) einem kleinen Schulleitungspensum. Zu berücksichtigen ist auch die Zusammensetzung der Lehrpersonen an der Schule. Diese variiert von Schule zu Schule sehr stark und ist verbunden mit der Anzahl Jobsharing- oder Teilzeitpensum an einer Schule. Eine grosse Anzahl Teilzeitmitarbeitende vergrössert die Führungsarbeit und erhöht das Leitungspensum.

Basierend auf diesen Überlegungen nimmt das Departement BKS die Skalierung in Kleinstschulen, kleine, mittelgrosse und grosse Schulen wie folgt vor:

	Kleinstschule	kleine Schule	Übergangsbereich	mittelgrosse Schule	grosse Schule
Schulleitungspensum <sup>2</sup>	bis 30%	bis 45%	45 bis 55%	55 bis 80%	über 80%
Anzahl Abteilungen <sup>3</sup>	bis 3	bis 6	7 bis 9	10 bis 15	16+ mehr
Anzahl Lehrpersonen <sup>4</sup>	bis 6	bis 12	bis 18	bis 30	über 30
Anzahl 100%-Lehrpersonen <sup>5</sup>	bis ca. 4	bis 7	bis 10	bis 20	über 20
Anzahl Schüler/-innen <sup>6</sup>	bis ca. 75	bis ca. 150	bis ca. 220	bis ca. 360	über 360
Anzahl Schulen im Kt. Aargau	58	48	35	26	71

Da die Oberstufe regionalisiert ist, beziehen sich die Angaben bei den Kleinstschulen und den kleinen Schulen vorwiegend auf die Primarschule.

Eine kleine Schule kann also wie folgt beschrieben werden:

**Eine kleine Schule ist eine Schule mit einem Schulleitungspensum bis 45%. An der kleinen Schule arbeiten bis zu 12 Lehrpersonen mit unterschiedlichsten Pensum, die etwa 7 Vollzeitäquivalenten entsprechen. Die Lehrpersonen unterrichten bis zu 150 Schülerinnen und Schüler in bis zu 6 Abteilungen.**

### Schulen im Übergangsbereich

Der Übergang von einer kleinen zu einer mittelgrossen Schule ist fließend. Deshalb ist dieser Bereich mit Übergangsbereich betitelt. Schulen dieser Grösse werden vor die Frage gestellt, ob sie sich eher als kleine oder mittelgrosse Schule definieren wollen. Für die strategische Planung der Schulen und die Qualitätsentwicklung und -sicherung ist dieser Entscheid wichtig, da sich je nach Grösse und Führungsstrukturen andere Strategien im Bereich der Schulentwicklung aufdrängen.

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Amt Aargau, 2003; ohne Kindergärten und Heilpädagogische Schulen

<sup>2</sup> Berechnung Schulleitungspensum nach Empfehlung des Kantons. Die Zahlen sind zu Gunsten der Aussagekraft gerundet.

<sup>3</sup> Anzahl Abteilungen gemäss Schulstatistik 2003

<sup>4</sup> Es handelt sich hier um einen Durchschnittswert. Im Kanton Aargau unterrichten durchschnittlich 1,3 Lehrpersonen die Klassenlehrer/-innenstunden an einer Primarschul-Abteilung. Dazu kommen die Lehrpersonen für Textiles Werken, Deutsch für Fremdsprachige, schulische Heilpädagogik, Musikgrundschule usw. Nicht berücksichtigt ist hier das Pensum der Lehrpersonen. Die Situation in den einzelnen Schulen kann je nach lokalen Verhältnissen, Schulstufe und Komplexität der Schulorganisation erheblich von diesen Werten abweichen.

<sup>5</sup> Es handelt sich um einen Durchschnittswert; Stand 2003: 3519 Abteilungen, 4425 Vollzeitäquivalente = 1,257 Lehrpensum/Abteilung.

<sup>6</sup> Annahme: Im Durchschnitt 24 Schülerinnen und Schüler pro Abteilung

## 4. Spezifische Herausforderungen für kleine Schulen bei der Umsetzung der geleiteten Schule

Grundsätzlich sollen alle Schulen der Aargauer Volksschule vergleichbare Wirkungen erzielen. Deshalb stellen sich für alle Schulen auch die gleichen Aufgaben bei der Umsetzung der geleiteten Schule. Es handelt sich dabei um die folgenden fünf Aufgaben (vgl. Broschüre «Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule»):

- 1 Bilden einer Strategie und eines Profils
- 2 Formalisieren und Institutionalisieren der Prozesse
- 3 Klären der Rollen und Beziehungen einer Führungsperson
- 4 Aufbauen und Pflegen der Innovationsfähigkeit
- 5 Herstellen von Verbindlichkeit und Kontinuität

Allerdings verlangen diese Umsetzungsaufgaben an kleinen Schulen teilweise andere Lösungen, die oft nicht mit den gleichen Strategien zu bewältigen sind. In der Folge werden diese besonderen Herausforderungen aufgezeigt. Ausgehend von den Aufgaben, die sich für alle Schulen stellen, werden Chancen und Risiken sowie Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen erörtert.

### 1 Bilden einer Strategie und eines Profils

#### *Chancen*

Eine kleine Schule ist gut überblickbar und die Organisation verhältnismässig einfach. Diese Überblickbarkeit ermöglicht eine einfache Organisationsstruktur und die Nähe der Schulpflege zur Schule sowie zu den einzelnen Lehrpersonen. Die Identifikation der Schulpflegemitglieder und der Lehrpersonen mit ihrer Schule kann sich dadurch erhöhen. Komplexe Verfahren und Organisationsstrukturen zur Strategie- und Profilbildung sind nicht notwendig.

#### *Risiken*

Eine klare Differenzierung der Führungsebenen (operativ-strategisch) und der damit verbundenen Aufgaben und Kompetenzen wird nicht vollzogen. Dies kann zu ungeklärten Rollen, andauernden Belastungen und der Vernachlässigung von bestimmten Aufgabengebieten, beispielsweise im strategischen Bereich, führen. Unter Umständen fehlt eine explizit formulierte und kommunizierbare Strategie, was die Kontinuität und die Verlässlichkeit beeinträchtigen kann.

#### *Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen*

Der Organisationsapparat soll an den kleinen Schulen nicht unnötig aufgebläht werden. Dennoch müssen sich auch die kleinen Schulen ausdrücklich der strategischen Fragestellungen annehmen, beispielsweise:

- Welche Schwerpunkte wollen wir in unserer Schule setzen?
- Welche Schulentwicklungsprojekte wollen wir realisieren?
- Welche Schwerpunkte setzen wir in der Personalentwicklung?

Kontinuität, ein transparentes, klares Profil und eine langfristige Planung sind für die Handlungsfähigkeit der geleiteten Schule, auch derjenigen der kleinen Schulen, von grosser Bedeutung.

### 2 Formalisieren und Institutionalisieren der Prozesse

#### *Chancen*

Die sozialen Kontakte sind auf Grund des kleinen Kollegiums häufiger. Es existieren weniger Untergruppen, die koordiniert werden müssen. Die Überblickbarkeit der Anzahl Lehrpersonen erlaubt informelle Absprachen. Jede/jeder kennt jede/jeden, damit wird automatisch ein bestimmtes Mass an sozialer Kontrolle ausgeübt. Formalisierungen werden dadurch unnötig.

#### *Risiken*

Informelle Prozesse können zu Intransparenz führen. Dies erschwert bei den Schülerinnen/Schülern, den Eltern, den Behörden usw. das Verständnis für die Handlungen der Schule. Eine grosse Fluktuation im Kollegium kann zu fehlender Kontinuität führen. Für die Partner der Schule (Eltern, weiterführende Schulen usw.) kann dies die Zusammenarbeit erschweren.

#### *Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen*

Formalisierung ist nicht Selbstzweck. Es soll nur der notwendige Grad an Institutionalisierung vollzogen werden. Auch an kleinen Schulen ist ein vernünftiges Mass an Formalisierung notwendig, weil dadurch für Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Handlungen gesorgt wird. Für Aussenstehende, für Eltern, für neue Lehrpersonen und für Schülerinnen und Schüler wird dadurch die Zusammenarbeit mit der Schule einfacher.

### 3 Klären der Rollen und Beziehungen einer Führungsperson

#### *Chancen*

Eine Schulleitung mit kleinem Leitungspensum und grossem Unterrichtspensum kann auf mehr Akzeptanz der Lehrpersonen stossen, da sie auch noch Kollege bzw. Kollegin ist. Bestehende Strukturen können weitgehend übernommen werden.

#### *Risiken*

Wenn die Schulleitungsfunktion den Stellenwert der Nebenbeschäftigung hat, leidet unter Umständen die Professionalität der Schulleitung darunter (z.B. wegen Überlastung, mangelnder Zeitressourcen, Weiterbildungsbedarf für zwei Funktionen).

Die Kombination Klassenlehrperson–Schulleitung kann zu Rollenkonflikten führen, wodurch sich insbesondere die Personalführung erschwert.

#### *Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen*

Der Aspekt der Rollen- und Beziehungsgestaltung der Führungsperson erweist sich als anspruchsvoll. Er ist zentral für das Gelingen der Einführung der geleiteten Schule. In einer kleinen Schule müssen die Entscheidungsträger sorgfältig abwägen und prüfen, welche Arbeitsbedingungen der Schulleitung (Grösse und Zusammensetzung des Pensums, Doppelfunktionen) für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderung nötig sind.

### 4 Aufbauen und Pflegen der Innovationsfähigkeit

#### *Chancen*

In einer kleinen Schule mit einem kleinen Kollegium können Impulse schneller aufgenommen und Entwicklungen effizienter vollzogen werden. Ein kleines Team ist agiler und flexibler. An einer kleinen Schule spricht man die gleiche Sprache, man kennt sich gut und hat sich miteinander arrangiert.

#### *Risiken*

Das Anregungspotenzial an einer kleinen Schule ist geringer als an einer grossen Schule. Bedingt durch das kleine Team sind Impulse, beispielsweise ausgelöst durch Vielfalt und Auseinandersetzung mit anderen Meinungen, seltener. Einflüsse und Inputs von aussen können als unangenehme Störung und weniger als bereichernde Anregung empfunden werden.

#### *Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen*

Für die moderne Schule ist es unerlässlich, wandlungsfähig zu sein und sich den veränderten Bedürfnissen der Gesellschaft anzupassen. Dieses Entwicklungspotenzial, die schulinterne Qualitätsentwicklung, basiert auf einer Feedbackkultur, die von Anregungen von innen und von aussen lebt. Eine kleine Schule muss diese Impulse bewusst im Umfeld, beispielsweise durch Kooperation mit anderen Schulen, suchen.

### 5 Herstellen von Verbindlichkeit und Kontinuität

#### *Chancen*

In einem kleinen Kollegium kann die Verbindlichkeit auf Grund der sozialen Kontakte aufgebaut werden. Die Nähe zueinander und der Stellenwert der einzelnen Lehrperson ermöglicht eine hohe Identifikation mit der Schule und führt so automatisch zu einer grösseren Verbindlichkeit.

#### *Risiken*

Eine kleine Schule ist geprägt durch Einzelpersonen. Diese haben ein grösseres Gewicht als in grossen Schulen, was dazu führen kann, dass individuelle Bedürfnisse wichtiger sind als die institutionellen Ansprüche. Der Blick auf die Schule als Ganzes kann dadurch erschwert werden.

Ein Personenwechsel wirkt sich an einer kleinen Schule viel gravierender aus. Ein Wechsel im Team hat unter Umständen grosse Auswirkungen auf die Teambalance. Die Unvorhersehbarkeit der Folgen kann zu Tatenlosigkeit und zu übergrosser Rücksichtnahme führen. In Extremsituationen hemmt dies sogar die Kritikmöglichkeit.

#### Konsequenzen für die Leitungsstruktur an kleinen Schulen

Alle Beteiligten sollen wissen, was sie zu erwarten haben und was von ihnen erwartet wird. Diese Rechte und Pflichten müssen für die Schule als Ganzes gelten und können nicht auf Grund individueller Bedürfnisse festgelegt werden. Weil die einzelne Person an einer kleinen Schule ein grösseres Gewicht hat und sich Wechsel im Kollegium stark auswirken können, muss deshalb mit Hilfe gemeinsam vereinbarter Ziele und gemeinsam getragener Prozesse an kleinen Schulen für Verbindlichkeit und Kontinuität gesorgt werden.

## 5. Umsetzungsmodelle

Verschiedene Schulleitungsmodelle sind sowohl für grosse Schulen wie auch für kleine Schulen denkbar. An kleinen Schulen wirken sich diese Modelle jedoch anders aus als an grösseren Schulen. Diese Auswirkungen an kleinen Schulen werden im Anhang beschrieben. Die Ursache für die besondere Situation der kleinen Schulen liegt in der geringen Grösse. Deshalb gilt es, erweiterte Kooperationsmöglichkeiten für bestimmte Bereiche zu suchen. Die verschiedenen Modelle sind nachfolgend aufgeführt.

Im Zusammenhang mit den in Kapitel 4 aufgezeigten Konsequenzen für die Leitungsstrukturen an kleinen Schulen bildet nur ein einziges Modell eine optimale Grundlage für die erfolgreiche Bewältigung der Umsetzungsaufgaben: das Modell D. Eine Schule kann jedoch für sich klären, ob ein anderes Modell unter Umständen ein Zwischenschritt sein kann.

#### Sechs Modelle im Überblick

##### A Schulleitung mit umfassender Führungskompetenz

Die einzelne Schule/Gemeinde stellt ihre eigene Schulleitung ein und übergibt ihr die umfassende Führungskompetenz, welche die pädagogische Leitung, Personalführung, Organisation und Administration sowie Information und Kommunikation umfasst.

##### A1 Schulleitung mit umfassender Führungskompetenz sowie in enger Kooperation mit anderen Schulen im pädagogischen Bereich

Die einzelne Schule/Gemeinde stellt ihre eigene Schulleitung mit umfassender Führungskompetenz ein. Im pädagogischen Bereich wird eine Zusammenarbeit mit einer anderen Schule oder mehreren anderen Schulen aufgebaut.

##### B Schulleitung ohne Personalführungskompetenz (nur möglich für Schulen mit 3 und weniger Abteilungen, vgl. Kapitel 2)

Die einzelne Schule/Gemeinde stellt ihre eigene Schulleitung ein und übergibt ihr die pädagogische Leitung, Organisation und Administration sowie Information und Kommunikation. Die Personalführung bleibt bei der Schulpflege.

##### B1 Schulleitung ohne Personalführungskompetenz mit enger Kooperation mit anderen Schulen im pädagogischen Bereich (nur möglich für Schulen mit 3 und weniger Abteilungen, vgl. Kapitel 2)

Die einzelne Schule/Gemeinde stellt ihre eigene Schulleitung ein und übergibt ihr die pädagogische Leitung, Organisation und Administration sowie Information und Kommunikation. Die Personalführung bleibt bei der Schulpflege.

Im pädagogischen Bereich wird eine enge Zusammenarbeit mit einer oder mehreren anderen Schulen aufgebaut. Das kann beispielsweise bedeuten, dass einzelne Projekte schulübergreifend realisiert werden oder im Bereich der kollegialen Hospitation zusammengearbeitet wird.

##### C Gemeinsame Schulleitung für mehrere Schulen (mit eigener Schulpflege)

Gemeindeautonome Schulen stellen mit einem Vertrag eine gemeinsame Schulleitung mit umfassenden Führungsaufgaben ein. Jede Gemeinde wählt ihre eigene Schulpflege. Die Schulleitung hat verschiedene Arbeitgeber.

##### D Vertraglich geregelte Zusammenarbeit mit einer gemeinsamen Schulleitung und mit einer gemeinsamen Schulpflege oder Zusammenschluss einzelner Schulen zu einem Schulverband mit einer gemeinsamen Schulleitung (mit gemeinsamer Schulpflege)

Zwei oder mehrere Schulen/Gemeinden schliessen sich zu einem Schulverband zusammen oder regeln die Zusammenarbeit per Vertrag und übertragen der Schulleitung umfassende Führungsaufgaben. Die Gemeinden wählen eine Kreisschulpflege, sie ist Arbeitgeberin der Schulleitung. Je nach lokaler Situation bietet sich der Zusammenschluss kleiner Schulen oder einer oder mehrerer kleiner Schulen mit einer grösseren Schule an.

In der folgenden Tabelle werden die aufgezeigten Modelle mit den fünf Aufgaben verknüpft. Damit kann die Wirksamkeit der einzelnen Modelle in Bezug auf die spezifischen Herausforderungen, die sich an kleinen Schulen stellen, aufgezeigt werden.

		Umsetzungsaufgabe					Bewertung
		Bilden einer Strategie und eines Profils	Formalisieren und Institutionalisieren der Prozesse	Klären der Rollen und Beziehungen einer Führungsperson	Aufbauen und Pflegen der Innovationsfähigkeit	Herstellen von Verbindlichkeit und Kontinuität	
Umsetzungsmodell	A	+	--	--	--	+/-	
	A1	0	-	--	+	+/-	
	B	+/-	+/-	+/-	--	+/-	
	B1	+/-	+/-	+/-	+	+/-	mit Vorbehalt empfohlen
	C	-	+	+/-	0	--	
	D	+	++	+	+	0	empfohlen

Eine detaillierte Analyse der Modelle mit Voraussetzungen sowie Stärken und Schwächen befindet sich im Anhang.

#### Legende:

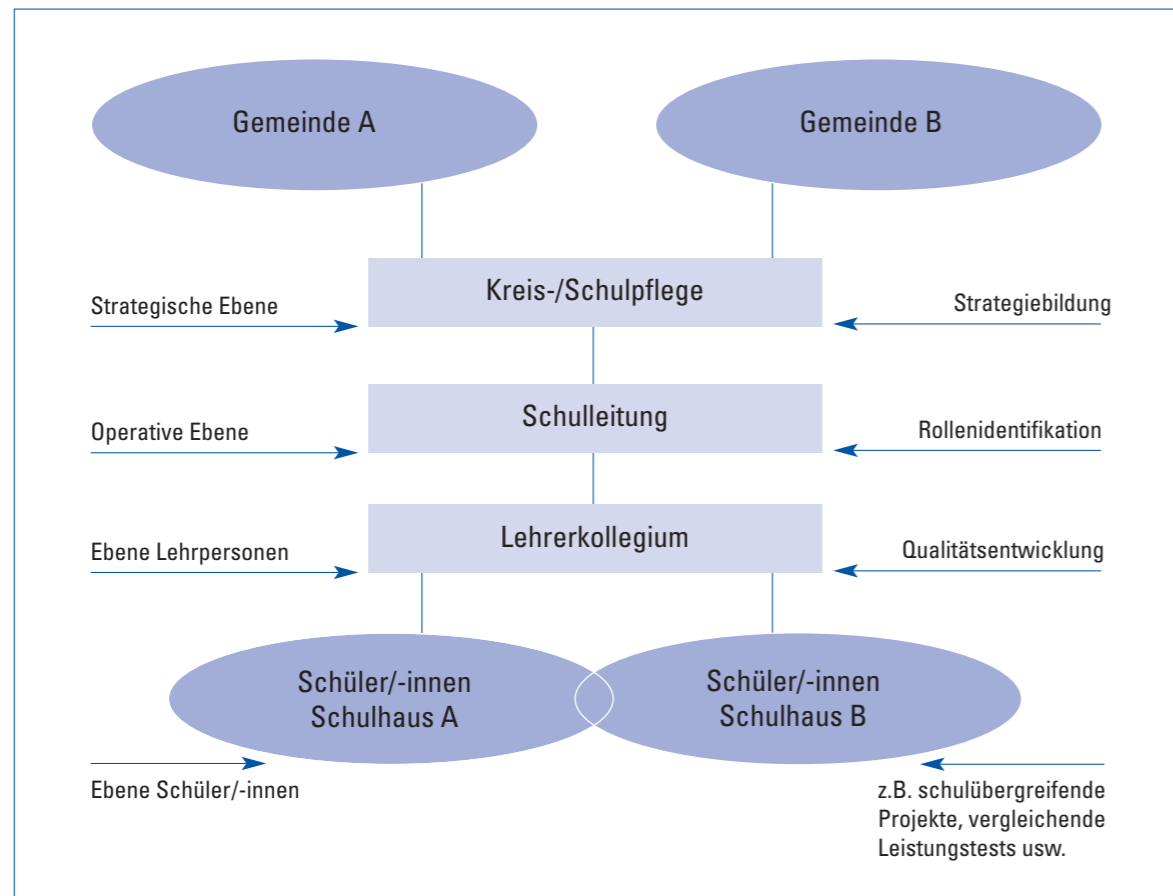
- ++ das Modell meistert die Herausforderung weitgehend
- + das Modell meistert die Herausforderung teilweise
- 0 das Modell wirkt sich weder positiv noch negativ aus
- das Modell verschärft die Herausforderung teilweise
- das Modell verschärft die Herausforderung stark
- +/- je nachdem, wie die Personen die Leitungsfunktionen ausüben, welche Kultur an einer Schule herrscht, wie klar die Kompetenzregelung vorgenommen wird usw., kann sich das Modell in diesem Bereich positiv oder negativ auswirken

## 6. Fazit

Auf Grund der ausgeführten Überlegungen und von Erfahrungen in anderen Kantonen empfiehlt das BKS das Modell D (Zusammenschluss einzelner Schulen zu einem Schulverband oder einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit mit einer gemeinsamen Schulleitung). Es ist das einzige Modell, das in allen drei Schritten der Umsetzung der geleiteten Schule befriedigt (vgl. Broschüre «Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule»). Dieses Modell kann auch als langfristiges Ziel anvisiert werden, sodass ein anderes Modell in der gegenwärtigen Situation sinnvoller sein kann.

Als mögliche Variante oder als Übergangsmodell kommt besonders für Kleinstschulen mit bis drei Abteilungen Modell B1 in Betracht (Schulleitung ohne Personalführungskompetenz, in Kooperation mit anderen Schulen im pädagogischen Bereich). Einige der Umsetzungsaufgaben können damit erfolgreich bewältigt werden. Wie in der Analyse der Modelle im Anhang aufgezeigt wird, weist das Modell jedoch eine massgebliche Schwäche auf: Personalführung und Qualitätsentwicklung liegen bei unterschiedlichen Instanzen. Dies stellt eine nachhaltige Schulentwicklung in Frage. Deshalb bestehen gegenüber diesem Modell grosse Vorbehalte, insbesondere von der Vereinigung der aargauischen Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten (VASP) und der Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Aargau (VSL AG).

Diese Empfehlung richtet sich an alle kleinen Schulen gemäss Beschreibung im Kapitel 3. Mit der Empfehlung des Modells D wird zum Ausdruck gebracht, dass diese Schulen für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und -sicherung andere Strategien wählen sollten als mittelgrosse und grosse Schulen.



Grafische Darstellung des Modells D

## 7. Ausblick

Das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) und das Konzept der geleiteten Schule übertragen den einzelnen Schulen mehr Handlungsspielraum. Mit diesem Gestaltungsraum sind erweiterte Kompetenzen und neue, zusätzliche Aufgaben verknüpft. Die Schule vor Ort wird mehr Verantwortung in der Schulführung übernehmen. Bereits heute werden viele Aufgaben, nicht zuletzt an kleinen Schulen, von überlasteten Rektoratspersonen und Schulpflegemitarbeitern übernommen. Sie agieren oft aus Idealismus und Loyalität. Meist handelt es sich um unbezahlte oder kaum entschädigte Arbeit. Mit dem Wertewandel in der Gesellschaft nimmt der Stellenwert der Freiwilligenarbeit ab, und die Bereitschaft dazu sinkt stetig. Sie wird mit kommenden Generationen voraussichtlich noch weiter zurückgehen. Deutlich zeigt sich, dass es immer schwieriger wird, Lehrpersonen oder Bürgerinnen und Bürger zu finden, die bereit sind, eine Nachfolge als Rektor, Rektorin oder als Schulpflegemitglied mit den geforderten Qualifikationen unter den bisher geltenden Bedingungen anzutreten. Dieser Umstand wird sich verschärfen, wenn die geleitete Schule etabliert ist und klare Erfolge aufweisen kann.

Die sinkenden Schülerzahlen stellen für viele kleine Schulen eine Existenzbedrohung dar. Diese ungesicherte Zukunft hat Auswirkungen auf die Rekrutierung von Lehrpersonen und auf die Kontinuität im Kollegium. Kleine Schulen sollen und müssen sich den künftigen Herausforderungen im gleichen Mass stellen wie die grösseren Schulen. Eine Chance dazu bietet das Umsetzungsmodell D. Kleine Schulen sollen handlungs- und wandlungsfähig sein und bleiben.

Kleine Schulen sind aufgefordert, ihre Situation zu überdenken und ihre Zukunft zu planen und aktiv zu gestalten. Es geht darum, den eigentlichen Zweck der geleiteten Schule nicht aus den Augen zu verlieren: Bedingungen zu schaffen, die es der Aargauer Volksschule und damit explizit auch kleinen Schulen ermöglichen, sich den Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu stellen.

Aarau, Oktober 2004

## Anhang

	Voraussetzungen	Stärken	Schwächen
A		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schulen/Gemeinden können ihre Teilautonomie wahren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Modell ist im Vergleich mit anderen Modellen teuer, da im Bereich der Führungsfunktion keine Synergien genutzt werden können.</li> <li>Die Hierarchisierung der Schulleitung, die eindeutige Führungsfunktion innerhalb des Teams sind schwierig, der Anteil des Führungspensums bleibt klein.</li> <li>Die Personalführung durch die Schulleitung gestaltet sich auf Grund der kollegialen Nähe schwierig.</li> <li>Das Anregungspotenzial bleibt klein, die Schule bewegt sich innerhalb des eigenen Gestaltungsraums.</li> </ul>
A1	Zusammenarbeit bedeutet Kooperationsaufwand, beispielsweise zusätzliche Absprachen und zusätzliche Administrations- und Organisationsaufgaben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schulen/Gemeinden können ihre Teilautonomie im Bereich Organisation/Strukturen wahren.</li> <li>Durch die Zusammenarbeit mit anderen Schulen wird die Innovationsfähigkeit gefördert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Modell ist im Vergleich mit anderen Modellen teuer.</li> <li>Die Hierarchisierung der Schulleitung, die eindeutige Führungsfunktion innerhalb des Teams sind schwierig, der Anteil des Führungspensums bleibt klein.</li> <li>Die Personalführung durch die Schulleitung gestaltet sich auf Grund der kollegialen Nähe schwierig.</li> </ul>
B	Das Modell bedingt eine gute Koordination der pädagogischen Leitung der Schulleitung und der Personalführung der Schulpflege. Ein Schulpflegemitglied, das die Personalführung an einer Schule übernimmt, muss dafür ausgebildet sein (Empfehlung: Schulleitungsausbildung).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schulen/Gemeinden können ihre Teilautonomie wahren.</li> <li>Die Personalführung kann unter den oben genannten Bedingungen vom kleinen Kollegium entflochten werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Hierarchisierung der Schulleitung und die eindeutige Führungsfunktion innerhalb des Teams sind schwierig, der Anteil des Führungspensums bleibt klein.</li> <li>Das Anregungspotenzial bleibt klein, die Schule bewegt sich innerhalb des eigenen Gestaltungsraums.</li> <li>An die Schulpflege werden hohe Anforderungen im Bereich Personalführung gestellt.</li> <li>Personalführung und Qualitätsentwicklung und -sicherung stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Eine Schulleitung, die nicht Personalführungskompetenz hat, wird kaum eine nachhaltige Schulentwicklung bewirken können.</li> </ul>
B1	Das Modell bedingt eine gute Koordination der pädagogischen Leitung der Schulleitung und der Personalführung der Schulpflege. Ein Schulpflegemitglied, das die Personalführung an einer Schule übernimmt, muss dafür ausgebildet sein (Empfehlung: Schulleitungsausbildung). Zusammenarbeit bedeutet Kooperationsaufwand.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schulen/Gemeinden können ihre Teilautonomie im Bereich Organisation/Strukturen wahren.</li> <li>Durch die Zusammenarbeit mit anderen Schulen wird die Innovationsfähigkeit gefördert.</li> <li>Die Personalführung kann unter den oben genannten Bedingungen vom kleinen Kollegium entflochten werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Hierarchisierung der Schulleitung/der pädagogischen Leitung, die eindeutige Führungsfunktion innerhalb des Teams sind schwierig, der Anteil des Führungspensums bleibt klein.</li> <li>An die Schulpflege werden hohe Anforderungen im Bereich Personalführung gestellt.</li> <li>Personalführung und Qualitätsentwicklung und -sicherung stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Eine Schulleitung, die nicht Personalführungskompetenz hat, wird kaum eine nachhaltige Schulentwicklung bewirken können.</li> </ul>
C		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Gemeinden können ihre Teilautonomie im Bereich Organisation/Strukturen wahren.</li> <li>Durch die gemeinsame Schulleitung ist eine Zusammenarbeit mit anderen Schulen nahe liegend. Wenn diese Kooperation aufgebaut wird, kann die Innovationsfähigkeit gefördert werden.</li> <li>Synergien in der Führungsfunktion können genutzt werden.</li> <li>Eine eindeutige Hierarchisierung der Schulleitung ist durch ein grosses Schulleitungspensum gewährleistet.</li> <li>Die Personalführung durch die Schulleitung kann auf Grund des grossen Schulleitungspensums ohne Rollenkonflikt wahrgenommen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Modell bedingt eine grosse Integrationsfähigkeit der Schulleitung und stellt hohe Ansprüche an die Selbst- und Sozialkompetenz der Schulleitungsperson.</li> <li>Das Aushandeln von klaren Rahmenvorgaben und Verträgen zur Klärung der Kompetenzen, Rechte und Pflichten der Schulleitung ist schwierig.</li> </ul>
D		<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Schulverband führt die Schulen über in einen Verbund, der einer grossen Schule entspricht. Damit werden die spezifischen Fragestellungen bei der Umsetzung der geleiteten Schule für die kleinen Schulen weitgehend gelöst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Überführungsphase von der einzelnen Schule zu einem Schulverband ist anspruchsvoll. Es gilt, in diesem Prozess verschiedene Kulturen zusammenzuführen und eine neue, gemeinsame Kultur aufzubauen.</li> </ul>