

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule und Heime
Bachstrasse 15
5001 Aarau
Tel. 062 835 21 00
Fax 062 835 21 09
www.ag.ch/geleiteteschule



**Kantonale Rahmenvorgaben
für die Einrichtung von Schulleitungen**

Geleitete Schule

Vorwort

Am 26. Februar 2002 hat sich der Grosse Rat für eine verstärkte Führung und eine grössere Autonomie der lokalen Schule ausgesprochen. Der Regierungsrat wurde mit der Umsetzung der von ihm vorgeschlagenen Massnahmen beauftragt. Ziel ist es, die Verantwortung für die Steuerung der Prozesse stärker dort anzusiedeln, wo die konkreten Leistungen erbracht werden. Das setzt zum einen die Neuorganisation des Inspektorats und zum anderen die kantonsweite Einrichtung von Schulleitungen voraus.

Wie wissenschaftliche Untersuchungen und Erfahrungen an Pilotschulen im Aargau und andernorts belegen, verfügen Schulen mit einer Schulleitung über deutlich bessere Voraussetzungen für pädagogische Entwicklungen als Schulen ohne professionelle Führungsstrukturen. Schulleitungen entlasten die Schulpflege und die Lehrerschaft von organisatorischen und administrativen Aufgaben und sorgen darüber hinaus für die reibungslose Abwicklung schul-eigener Entwicklungsvorhaben.

Die Rechtsgrundlage für die verpflichtende Einrichtung von Schulleitungen bildet das «Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen» (GAL), welches am 1. Januar 2005 in Kraft getreten ist. Die vorliegende Broschüre dient den Schulbehörden, Gemeindebehörden und Schulen als Orientierung, um die kantonalen Rahmenvorgaben erfolgreich umzusetzen und diese auch später einzuhalten. Die Erstausgabe vom April 2003 ist vergriffen und es freut uns, Ihnen die leicht überarbeitete zweite Auflage vorzulegen.

Rainer Huber

Vorsteher Departement Bildung, Kultur und Sport

Geleitete Schule

Unter diesem Titel überträgt der Kanton den Schulen die notwendige Autonomie, damit sich die Schulen vor Ort optimal den Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft stellen können. In einem ersten Schritt sollen Schulleitungen eingerichtet werden, da Schulen mit professionellen Führungsstrukturen über deutlich bessere Voraussetzungen für pädagogische Entwicklungen verfügen als Schulen ohne Schulleitung. In einer separaten Broschüre werden die Qualitätsansprüche an eine geleitete Schule beschrieben.

(vgl. Broschüre «Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule»)

Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

«Qualität bedeutet, das zu tun, was man verspricht»

(Theo Liket, niederländischer Bildungsreformer)

Bei genauerem Hinschauen ist die Umsetzung dieser Aussage anspruchsvoller, als es im ersten Augenblick erscheint. Die Definition von Schulqualität füllt ganze Bücher und lässt sich im Rahmen dieser Broschüre nicht leisten. Auf Grund von nationalen und internationalen Erfahrungen kann jedoch gesagt werden, dass Voraussetzung für eine kontinuierliche und verbindliche Qualitätsverbesserung das Vorhandensein professioneller Führungsstrukturen ist. Die Schulleitung trägt mit ihrer Arbeit wesentlich zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität bei. Zur Qualität gehört auch die Fähigkeit der Schule, die vielfältigen Erwartungen, die an sie gestellt werden, fortlaufend abzuwägen und – wo sinnvoll – zu erfüllen. Das setzt ein hohes Mass an Verständigung voraus, die am ehesten von einer Schulleitung herbeigeführt werden kann.

Weshalb eine geleitete Schule?

Die unaufhaltsame gesellschaftliche Entwicklung und Veränderung stellt den Staat und die Schulen vor zahlreiche neue Herausforderungen. Um diesen Anforderungen genügen zu können, ist in einem ersten Schritt eine Anpassung der Leitungsstrukturen notwendig: Schulen brauchen eine klare Führung, die sich den pädagogischen, personellen und organisatorischen Fragestellungen annimmt. Durch die Einführung der Schulleitung können die Schulpflege und die Lehrpersonen entlastet werden. Schulleitungen spielen bei einem nachhaltigen Schulentwicklungsprozess eine entscheidende Rolle, da sie zielgerichteter die Qualitätsentwicklung und -sicherung steuern und die Verbindlichkeit erhöhen.

Die Schulleitung führt die Schule in ihrer pädagogischen, didaktischen und fachlichen Weiterentwicklung. Sowohl die Unterrichtsentwicklung als auch die schulhausweite Auseinandersetzung mit pädagogischen Themen setzen eine schulinterne Kultur der Zusammenarbeit voraus. Diese soll von der Schulleitung angestossen und in Gang gehalten werden. Zudem können sich neue Formen der gemeinsamen Praxisreflexion und der gegenseitigen Unterstützung unter den Lehrpersonen entfalten. Die Kooperation ermöglicht den Lehrpersonen ferner, grössere Probleme gemeinsam zu lösen und dabei auf die besonderen kulturellen und sozialen Verhältnisse der Gemeinde angemessen zu reagieren. Damit können zentrale Forderungen einer lokalen Qualitätsentwicklung und -sicherung eingelöst werden.

Nebst der Verständigung innerhalb der Schule sorgt die Schulleitung für einen konstruktiven Austausch mit den Eltern, der Schulpflege, der Gemeinde und dem Kanton. Qualität ist auch ein Mass dafür, inwieweit es einer Schule gelingt, die vielfältigen Erwartungen aller Mitwirkenden abzuwägen und – wo sinnvoll – zu erfüllen.

Erhöhung der Wirksamkeit der Schule

Als pädagogische und organisatorische Einheit sorgt die Schule für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und -sicherung. Damit will sie eine langfristig erkennbare, positive Wirkung erzielen. Diese Wirkung beziehungsweise das Resultat aller Leistungen und Ergebnisse in einer Schule ist möglichst für alle Mitwirkenden erkennbar (z.B. in Form einer guten Schulkultur oder erfolgreicher Schullaufbahnen).

Funktion der Schulleitung

Die Schulleitungen übernehmen Aufgaben, die früher vom kantonalen Inspektorat, von den Schulpflegern, Rektoraten, von Lehrpersonen oder in Folge fehlender zeitlicher Ressourcen gar nicht wahrgenommen wurden. Die mit der Einrichtung von Schulleitungen einhergehenden Kompetenzverschiebungen betreffen folglich das gesamte Schulwesen.

Das kantonale Inspektorat ist zuständig für die Aufsicht der Schulen. Bei Bedarf kann das Inspektorat auch in beratender Funktion in Anspruch genommen werden (vgl. Broschüre «Inspektorat Volksschule»).

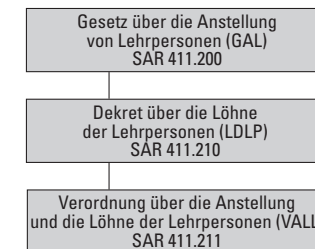
Die Schulpflege übernimmt die strategische Führung der Schule. Sie trägt die politische Verantwortung und ist zuständig für alle Entscheide, die mit ordentlichen Rechtsmitteln angefochten werden können. An Stelle des Kantons übernimmt die Schulpflege die Rolle der Arbeitgeberin gegenüber allen Lehrpersonen und der Schulleitung, die in der betreffenden Gemeinde tätig sind. Ausser in sehr kleinen Gemeinden tragen die Schulleitungen die Führungsverantwortung für die ihnen unterstellten Lehrpersonen.

Die folgende Zusammenfassung der Aufgaben einer Schulleitung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zudem hängt die Aufgabenverteilung innerhalb des örtlichen Schulwesens von der dort verwirklichten Organisationsform beziehungsweise von der Wahl des Führungsmodells und der festgelegten Funktionen ab.

Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL)

Das GAL verpflichtet die Gemeinden, Schulleitungen einzurichten. Wir empfehlen die Berücksichtigung der in dieser Broschüre beschriebenen Rahmenvorgaben.

Gesetzliche Rahmenvorgaben



Aufgaben der Schulleitung

Die Aufgaben der Schulleitung lassen sich in folgende fünf Bereiche gliedern:

- Pädagogische Führung
- Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Personalführung
- Organisation und Administration
- Information und Kommunikation

Pädagogische Führung

- Leitbild, Schul- und Jahresprogramm mit dem Kollegium erarbeiten und umsetzen
- Schul- und Unterrichtsentwicklung initiieren, unterstützen und evaluieren
- Schulinterne Weiterbildung planen und umsetzen

Qualitätsentwicklung und -sicherung

- Für ein umfassendes Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungskonzept sorgen
- Ein schulinternes Qualitätshandbuch führen
- Ein Konzept für die Einführung von neuen Lehrpersonen erarbeiten
- Ein Frühwarnsystem zur Feststellung von Qualitätsdefiziten einrichten
- Qualitätsdefizite feststellen und wirkungsvoll beheben

Personalführung

- Schulpflege bei der Einstellung neuer Lehrpersonen und Mitarbeitender beraten
- neue Lehrpersonen und Mitarbeitende einführen
- Lehrpersonen und Mitarbeitende betreuen und beraten
- Aufgabenerfüllung der Lehrpersonen und Mitarbeitenden sicherstellen
- Mitarbeitergespräche führen
- Weiterbildung veranlassen
- Konflikte moderieren

Organisation und Administration

- Budget der Schule zu Handen der Schulpflege erstellen
- Mitteleinsatz überwachen
- Schulordnung erarbeiten und durchsetzen
- Schülerinnen und Schüler, Pensen und Räume zuteilen
- Zuweisungsprozesse leiten und Zuweisungen koordinieren
- Therapien, Stütz- und Fördermassnahmen organisieren
- Material bewirtschaften
- Anlässe organisieren

Information und Kommunikation

- Zusammenarbeit innerhalb der Schule und mit Aussenstehenden gewährleisten
- Öffentlichkeit nach Massgabe der Schulpflege über das Schulgeschehen informieren
- Schulkonferenzen leiten
- Entscheidungsprozesse moderieren
- Planen, Einleiten und Durchführen von Massnahmen in kritischen Situationen und bei ausserordentlichen Vorkommnissen
- Information und Kommunikation in kritischen Situationen und bei ausserordentlichen Vorkommnissen regeln

Organisationsformen

Die vielen Organisationsformen des örtlichen Schulwesens unterscheiden sich bei genauem Hinsehen nur wenig. Es lässt sich im Wesentlichen eine Grundform für kleinere Gemeinden von einer erweiterten Form für grössere Gemeinden unterscheiden.

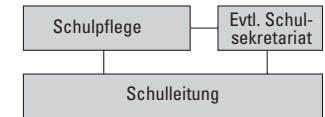
Die Grundform ist für kleine Gemeinden mit wenigen Abteilungen vorgesehen – egal, ob diese in einem oder mehreren Schulhäusern untergebracht sind. Bei Kleinstschulen bis und mit drei Abteilungen am Kindergarten und an der Volksschule kann die Schulpflege darauf verzichten, der Schulleitung die Personalführung zu übertragen, denn die kollegiale Nähe an kleinen Schulen kann die Vorgesetztenrolle erschweren.

Die erweiterte Form eignet sich für grössere Gemeinden und Schulkreise mit mehreren Schulhäusern. Es besteht die Möglichkeit, die Führungsrolle weiter zu differenzieren, indem beispielsweise Schulhausleitungen, Stufenleitungen oder Funktionsleitungen (für die Übernahme bestimmter Aufgaben) eingerichtet werden.

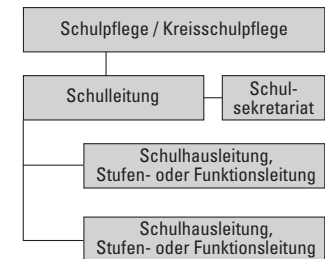
Die klare Zuweisung der Führungsverantwortung ist erfahrungsgemäss sehr anspruchsvoll: Einerseits muss die Führung der Schule klar erkennbar sein. Deshalb empfiehlt das BKS, auch bei mehreren Führungspersonen die hauptsächliche Verantwortung einer Person zu übertragen. Andererseits soll die Schulleitung gut eingebunden sein, sodass Entscheidungen von den betroffenen Lehrpersonen mitgetragen werden. Es gilt also, eine gesunde Balance zu finden zwischen den beiden Polen «verwässerte Führung» und «isolierte Führung».

Wir empfehlen daher grössere Pensen für Schulleitungspersonen und eine Konzentration der Führungsverantwortung auf möglichst wenige Personen (vgl. Broschüre «Orientierungshilfe für die Umsetzung an kleinen Schulen»). Führungspersonen können die Lehrpersonen jedoch gezielt einbeziehen. Denkbar ist zum Beispiel die Bildung einer Beratungsgruppe aus dem Kollegium, die in wichtigen Entscheidungen mitdenkt und die bei der Umsetzung eine tragende Rolle einnimmt. Sie kann sich dadurch als eine wertvolle Führungsunterstützung erweisen. Es empfiehlt sich, die Schulleitung von der Klassenlehrerinnen- resp. Klassenlehrerfunktion zu entlasten.

Kleinere Gemeinden



Grössere Gemeinden



Finanzielles

Stellenprozentage für die Schulleitung (ohne administrativen Pool)

Anzahl Abteilungen	Stellenprozentage Richtwerte
1	7
2	14
3	27
4	32
5	37
6	43
7	47
8	51
9	56
10	61
11	65
12	70
13	74
14	78
15	82
16	86
17	90
18	94
19	97
20	100
21	102
22	105
23	108
24	110
25	113

Lohnstufen für die Schulleitung (gemäss LDLP, Stand 2005)

- Stufe 7 (Lohnband Fr. 84'776.– bis Fr. 135'642.–)
- Stufe 8 (Lohnband Fr. 89'354.– bis Fr. 142'966.–)
- Stufe 9 (Lohnband Fr. 94'179.– bis Fr. 150'686.–)

Die Mehrkosten für die Schulleitungen tragen die Gemeinden. Der Kanton beteiligt sich im Umfang der bisherigen Rektoratsentschädigung. Diese Beiträge werden nach Massgabe der Schülerzahlen direkt an die Gemeinden überwiesen. Wie der Kanton und die Gemeinden die Schulleitungskosten längerfristig untereinander aufteilen, wird sich im weiteren Verlauf des Projektes «Aufgabenteilung Kanton/Gemeinden» zeigen.

Mindestens bis Inkrafttreten des Gesetzes über die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden, Paket III, wird es im Kanton Aargau kein verbindliches Besoldungsmodell für Schulleiterinnen und Schulleiter geben. So lange werden die Schulleitungen also auf Grund gemeindeeigener Reglemente entschädigt. Im «Dekret über die Löhne der Lehrpersonen» wurden für sie jedoch drei eigene Lohnstufen eingebaut. Dies schafft einen Spielraum bei der Einreihung der Schulleitungen. Die Einreihung in eine der drei Stufen liegt in der Verantwortung der Schulpflege und erfolgt nach Kriterien wie Grösse der Schule, Komplexität der (Kreis-)Schule, verantwortete Schulstufe, hierarchische Stufung und Aufgabenbereich (gemäss Anhang II C des neuen Lohndekrets). Vorläufig handelt es sich dabei um Empfehlungen. Der Lohn hebt sich von dem der Lehrkräfte ohne Führungsverantwortung ab.

Die Entlohnung richtet sich nach dem Arbeitspensum, das speziell für Schulleitungsaufgaben vorgesehen ist. Für Schulleitungspersonen, die gleichzeitig unterrichten, werden somit zwei Anstellungsverträge abgeschlossen.

Bezüglich der Pensen wird von evaluierten Modellen anderer Kantone ausgegangen. In der nebenstehenden Tabelle richten sich die Pensen nach der Anzahl Klassen beziehungsweise Abteilungen, für welche die Schulleitung verantwortlich ist. Der Kindergarten wird vollumfänglich integriert. Dabei handelt es sich um vorläufige Richtwerte. Eine Schulleitung wird dem umfangreichen und anspruchsvollen Aufgabenkatalog nur mit adäquaten Zeitressourcen gerecht werden können. Bei Unterschreiten dieser Richtwerte ist deshalb damit zu rechnen, dass die Schulleitung nicht alle im Konzept vorgesehenen Aufgaben wahrnehmen kann.

Wie ist vorzugehen?

Die Einrichtung einer Schulleitung erfolgt gewöhnlich in vier Projektschritten. Den Gemeinden wird empfohlen, die Projektabwicklung einer Projektgruppe zu übertragen, der sowohl Mitglieder der Schulpflege und des Gemeinderates als auch Lehrpersonen angehören.

Zu beachten ist, dass ein solches Vorhaben Auswirkungen auf die Organisation des gesamten lokalen Schulwesens haben wird. Dies bedeutet für alle Beteiligten einen Kulturwandel von grosser Tragweite. Die detaillierte Planung, der politische Prozess, die sorgfältige Auswahl der Schulleitung und die anspruchsvolle Kollegiumsentwicklung innerhalb der Schule müssen von allen Beteiligten mitgetragen werden. Es ist deshalb sehr wichtig, alle Massnahmen im Rahmen eines Konzeptes sorgfältig aufeinander abzustimmen. Das nimmt Zeit in Anspruch: Für die ersten drei Projektschritte ist mindestens ein Jahr und für die ersten Umsetzungsschritte ein weiteres Jahr zu veranschlagen.

Das Departement Bildung, Kultur und Sport stellt verschiedene Arbeitsinstrumente zur Verfügung. Dieselbe Stelle erteilt auch weitere Auskünfte. Das Institut Schule & Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule FHA vermittelt den Schulpflegern Beraterinnen und Berater, welche die Gemeinden bei der Einrichtung von Schulleitungen unterstützen. Namentlich bei der Erarbeitung eines Organisationskonzeptes ist die Inanspruchnahme einer solchen Unterstützung sehr zu empfehlen.

Für Lehrpersonen, die sich zu Schulleiterinnen und Schulleitern ausbilden lassen wollen, bietet das Institut Schule & Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule einen Nachdiplomkurs an. Weitere Informationen sind dem Programmheft des Instituts Schule & Weiterbildung zu entnehmen.

Vier Projektschritte zur Einrichtung einer Schulleitung

1. Information und

Standortbestimmung

Die Beteiligten kennen die aktuellen Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Kantons und haben eine gemeinsame Vorstellung davon entwickelt, wo sie selbst stehen.

2. Zielfindung und Planung

Die Beteiligten kennen die Ziele des Projektes und das weitere Vorgehen. Sie haben die anstehenden Aufgaben untereinander aufgeteilt.

3. Konzeption und Genehmigung

Die Beteiligten haben ein Organisationskonzept erarbeitet und dieses der Schulpflege sowie dem Gemeinderat zur Genehmigung unterbreitet.

4. Umsetzung und Evaluation

Die Schulleitung ist eingerichtet. Die organisatorischen Abläufe sind angepasst. Nach einem Versuchsjahr findet eine erste Evaluation statt, die allenfalls zu Nachbesserungen Anlass gibt.

Wichtige Adressen

Departement Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule und Heime
Bachstrasse 15, 5001 Aarau
Tel. 062 835 21 00
Fax 062 835 21 09
E-Mail geleitete.schule@ag.ch
www.ag.ch/geleiteteschule

FHA Pädagogische Hochschule
Institut Schule & Weiterbildung
Küttigerstrasse 42, 5000 Aarau
Tel. 062 838 90 50
Fax 062 838 90 09
E-Mail isw@fh-aargau.ch

Aarau, Januar 2005