

Schulpflege

# Konzept

für die

# Schulleitung Wohlen

# Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
2	Ziel dieses Konzepts	4
3	Führungs- und Organisationsgrundsätze	5
3.1	Führungsgrundsätze	5
3.2	Organisationsgrundsätze	6
4	Aufgabenteilung Schulpflege - Schulleitungskonferenz - Schulleitung	7
4.1	Aufgaben der Schulpflege	7
4.2	Aufgaben der Schulleitungskonferenz	8
4.3	Aufgaben der Schulleitung	9
5	Organigramm	10
6	Kindergarten und Musikschule	11
6.1	Kindergarten	11
6.2	Musikschule	11
7	Heilpädagogische Schule (HPS)	12
8	Kompetenzaufteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung	13
9	Verfahren bei der Einstellung der Schulleitung	15
9.1	Grundsätzliches	15
9.2	Erstmaliges Wahlverfahren	15
9.3	Wahlverfahren bei Vakanzen	15
10	Organisation des Schulsekretariates	17
11	Ressourcenausstattung	18
12	Finanzbedarf	19
13	Entwicklungsoptionen	20
14	Weiteres Vorgehen	21

## Beilage

- Funktionendiagramm

# 1. Ausgangslage

Die Schweizer Schulen verfügen traditionell über ein hohes Qualitätsniveau. Sie sind jedoch auf Grund von veränderten Ansprüchen der Öffentlichkeit und von gesellschaftlichen Veränderungen seit einigen Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Dieser bezieht sich sowohl auf Lerninhalte als auch auf Führungsstrukturen. Nach heutiger Auffassung sind diejenigen Schulen am wirksamsten, in denen die Lehrerinnen und Lehrer nicht nur gut unterrichten, sondern auch in grundsätzlichen Schulfragen zusammenarbeiten. Auf Grund dieser Erkenntnis besteht ein Konsens darin, dass nur professionelle Schulleitungen in der Lage sind, eine Schulentwicklung zu gestalten, die den modernen Anforderungen genügt.

Die Schulpflege Wohlen hat den Handlungsbedarf schon früh erkannt und am 6.6.2000 das Leitbild „Schulorganisation 2000“ verabschiedet. Mit der Begründung, dass kantonale Vorgaben noch fehlten, entschied sich der Gemeinderat jedoch, mit dem Bericht und Antrag an den Einwohnerrat zuzuwarten. Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Rektorate beantragte er dem Einwohnerrat am 19.11.2001, zu den vom BKS übernommenen Entlastungsstunden seien den Rektoraten der Volksschule Wohlen zusätzliche Entlastungsstunden in gleicher Höhe zu bewilligen. Auf dieser Basis setzte die Schulpflege unter dem Namen „Rektorat 02“ eine Übergangslösung in Kraft.

Am 26.2.2002 genehmigte der Grosse Rat des Kantons Aargau den Gesamtbericht „Führung Schule vor Ort“. Dazu gehört die Massnahme 3:

*Der Kanton Aargau führt flächendeckend und obligatorisch geleitete Schulen ein. Die Schulpflege ist für die generelle Führung der Schule vor Ort zuständig. Die Schulleitung führt die Schule vor Ort im Auftrag der Schulpflege operativ.*

Am 10.7.2002 erfolgte die Botschaft des Regierungsrates an den Grossen Rat zur 2. Beratung des Gesetzes über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL). Darin enthalten ist die Neuformulierung von § 71 des Schulgesetzes:

<sup>1</sup>*Die Schulpflege ist verantwortlich für die Führung des Kindergartens und der Volksschule. Sie trifft alle Entscheidungen, die mit einem ordentlichen Rechtsmittel angefochten werden können.*

<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.*

Gemäss regierungsrätlicher Vorlage zum GAL 2. Lesung, Seite 7, werden die Kosten für die Schulleitungen auf 20 bis 28 Mio. Franken beziffert. Daran soll sich der Kanton im bisherigen Umfang von 4,3 Mio. Franken beteiligen. Der Rest geht zu Lasten der Gemeinden.

Ab Schuljahr 2002/03 trat ein reduziertes Inspektorat in Kraft. Seither muss die fachliche Führung der Lehrpersonen grösstenteils durch die Rektorate gewährleistet werden. Zusätzlich zu den übrigen neuen Aufgaben, welche die Rektorate insbesondere im Bereich von Qualitätssicherung und Personalführung zu übernehmen haben, führte diese Massnahme dazu, dass eine grosse Schule ohne professionelle Schulleitung nur noch mit Qualitätseinbussen geführt werden kann.

Vor dem Hintergrund der stark veränderten Rahmenbedingungen setzte sich die Schulpflege im Februar 2002 das Ziel, die Schulleitung in Wohlen mit Beginn des Schuljahres 2003/04 konzeptionell einzuführen. Zu diesem Zweck setzte sie eine Arbeitsgruppe ein, welche das vorliegende Konzept erarbeitet hat. Diese Arbeitsgruppe stand unter der Leitung des Schulpflegepräsidenten und setzte sich aus Vertretern und Vertreterinnen von Schulpflege, Rektoraten, Schulsekretariat und Gemeinderat sowie einem externen Fachberater zusammen.

## 2. Ziel dieses Konzepts

Das vorliegende Konzept richtet sich einerseits an die zuständigen politischen Behörden, welchen es als Entscheidungsgrundlage dienen soll, andererseits an die Schulpflege, für welche es die Grundlage für die operative Einführung der Schulleitung sein wird.

Die Schulleitungsorganisation umfasst grundsätzlich die ganze Volksschule Wohlen. In einer ersten Phase werden jedoch Kindergarten und Musikschule noch nicht in die Konzeption einbezogen, weil für diese beiden Bereiche ausser der Schulpflege noch demokratisch gewählte Kommissionen zuständig sind. Für den Kindergarten werden konkrete Entwicklungsoptionen für die nächsten vier Jahre formuliert. Mittelfristiges Ziel ist die Integration des Kindergartens in die Schulleitungsorganisation. Der besonderen Situation und den spezifischen Unterstellungsbedingungen der Heilpädagogischen Schule (HPS) trägt das Konzept dadurch Rechnung, dass ihr Finanzbedarf gesondert ausgewiesen wird.

*Die pädagogischen und methodischen Ziele werden zu einem späteren Zeitpunkt unter Einbezug von Schulleitungen und Lehrerschaft erarbeitet.*

### 3. Führungs- und Organisationsgrundsätze

Die Schule Wohlen soll weiterhin zum Wohle der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler hochwertigen Unterricht anbieten und die anspruchsvoller gewordenen Erziehungsaufgaben kompetent wahrnehmen können. Die Schulleitung stellt die Erhaltung und Weiterentwicklung dieser Qualitäten sicher. Dadurch bleibt die Schule Wohlen ein attraktiver Bildungsstandort – sowohl für die Kinder und deren Eltern wie auch für die Lehrpersonen.

#### 3.1 Führungsgrundsätze

##### ➤ **Führen der Lehrpersonen als selbstverantwortliche Professionelle, die selber täglich Führung wahrnehmen**

Lehrpersonen nehmen ihre Kernaufgabe, das Unterrichten und Erziehen, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und der schulintern vereinbarten Qualitätsvorstellungen selbstverantwortlich wahr. Diese Selbstverantwortung soll durch die „geleitete Schule“ gestärkt werden: Die Verantwortung für die Unterrichtsqualität und für die Problemlösung im Falle von Schwierigkeiten soll bei denjenigen bleiben, welche über die unmittelbarsten Informationen und die besten Fähigkeiten für die gestellte Aufgabe verfügen. Die Schulleitung handelt demnach vorrangig nach dem Subsidiärprinzip: Sie interveniert und bietet dann Unterstützung an, wenn die „Selbsthilfekräfte“ der Lehrpersonen bzw. derer, die in ein Problem involviert sind, nicht zur Lösung eines Problems ausreichen.

##### ➤ **Kooperation als Führungsprinzip**

Entscheidung und Problemlösungen sollen mit denjenigen zusammen erarbeitet werden, welche von den Auswirkungen direkt betroffen sind. „Betroffene zu Beteiligten machen!“ soll das Motto für die Schulführung und -entwicklung lauten. Wir gehen davon aus, dass Entwicklungen dann die besten Chancen haben, wenn sie von denjenigen mitbeschlossen worden sind, die schliesslich ein Vorhaben umsetzen müssen. Gleiches gilt für Regeln und Vereinbarungen aller Art: Sie werden von denjenigen am besten eingehalten, die sie miterfunden und mitbeschlossen haben. Dieser kooperative Führungsstil erfordert gegenseitigen Respekt, Anerkennung und Wertschätzung füreinander, wechselseitiges Feedback auf der Grundlage einer offenen Kommunikation. Motivierung erfolgt in erster Linie durch Sinnggebung und die Überzeugungskraft der Schulleiterin oder des Schulleiters. Für die „Führung von Führungskräften“ ist ein kooperativer Führungsstil unabdingbar.

##### ➤ **Die Schulleitung ist eine eigenständige Funktion**

Die Schulleitung steht zwischen Schulpflege und Lehrerschaft. Diese Position beinhaltet Loyalitätserwartungen von beiden Seiten, der Schulpflege und der Lehrerschaft. Dies kann zu heiklen Konflikten führen, vor allem dann, wenn eine der beiden Seiten die Schulleitung für ihre parteilichen Interessen in Anspruch nehmen will. Die Schulleitung ist darum als eigenständige Funktion zwischen Schulpflege und Lehrerschaft zu definieren, erst dadurch wird ein transparenter Umgang mit unvereinbaren Loyalitätsansprüchen möglich. Von Seiten der Lehrerschaft und der Schulpflege braucht es Verständnis dafür, dass die Schulleitung nicht immer in der Lage ist, die Loyalitätserwartungen beider Seiten gleichzeitig zu erfüllen.

##### ➤ **Ökonomischer Umgang mit Ressourcen**

Die Schulleitung trägt zur Zeit und zu den Kräften der Menschen, die ihr anvertraut sind, Sorge durch eine vorausschauende Planung, eine gerechte und klare Aufgabenzuteilung sowie eine ziel- und resultatorientierte Moderation der kollegialen Zusammenarbeit. Gleichzeitig sorgt die Schulleitung für einen kostenbewussten Umgang mit materiellen Ressourcen.

## 3.2 Organisationsgrundsätze

### ➤ **Aufbau auf bewährten Strukturen**

Die Schulstrukturen der Gemeinde Wohlen mit drei Stufen durchmischten Schulzentren haben sich bewährt. Die Schulleitungsorganisation soll darauf aufbauen.

Die Schule Wohlen ist eine Volksschule. Die gewählten Mitglieder der Schulpflege nehmen weiterhin verschiedenste Aufgaben und Verantwortungen in der Schule wahr. Sie sind somit ein wichtiger Teil der Vernetzung der Schule mit der Bevölkerung.

### ➤ **Schule Wohlen als Ganzes mit lokalem Gestaltungsfreiraum**

Die Schule Wohlen bildet ein organisatorisches *und* pädagogisches Ganzes. Rahmenvorgaben (gemeinsame Leitideen, Konzepte, Weisungen usw.) ermöglichen den Gestaltungsfreiraum vor Ort.

### ➤ **Führen vor Ort: Prinzip der Nähe und Überschaubarkeit**

Wir gehen davon aus, dass für die Schulqualität bedeutsame Arbeiten und Prozesse in überschaubaren Teams von Lehrerinnen und Lehrern geleistet werden. Schulleitungen verwenden viel Zeit für den ständigen und engen Kontakt zu Lehrpersonen und unterstützen diese bei ihrer anspruchsvollen Arbeit. Dies ist aber nur dann wirksam möglich, wenn die Leitungspersonen im Schulalltag präsent (also vor Ort) und die zu führenden Teams nicht zu gross sind. Unter diesen Voraussetzungen können verlässliche und förderliche Beziehungen zwischen der Lehrerschaft und einer Schulleitung aufgebaut werden.

### ➤ **Vertretung der Schulstufen in der Schulleitung**

Die Interessen der Schulstufen in der Schulleitungsorganisation sollen angemessen berücksichtigt werden. Bei der Rekrutierung und Anstellung von Schulleitungspersonen wird deshalb darauf geachtet, dass die verschiedenen Schulstufen vertreten sind.

### ➤ **Schlanke Strukturen und klare Kompetenzregelungen**

Die Schulleitungsorganisation soll schlanke Strukturen aufweisen. Dies bedeutet: möglichst wenig Hierarchiestufen, direkte Ansprechpartner, kurze Informations- und Entscheidungswege sowie möglichst wenig direkt der Schulpflege unterstellte Leitungspersonen. Innerhalb dieser Strukturen werden klare Kompetenzregelungen angestrebt.

### ➤ **Weiterentwicklungsfähige Führungsstrukturen**

Die Schulleitungsorganisation soll weiterentwicklungsfähig sein. Das Einrichten von Schulleitungen kann nur schrittweise erfolgen. Periodische interne und externe Evaluationen sollen die eingerichtete Organisation der Schulleitung überprüfen und Hinweise zur Weiterentwicklung geben.

## 4. Aufgabenteilung Schulpflege - Schulleitungskonferenz - Schulleitung

### 4.1 Aufgaben der Schulpflege

Die Schulpflege ist oberste lokale Führungs- und Aufsichtsbehörde der Schule vor Ort. Sie nimmt diese Funktion durch folgende Aufgaben wahr:

- **Ausrichtung und Entwicklung der Schule**  
Sie legt innerhalb der kantonalen Vorgaben die Ausrichtung der Volksschule fest, indem sie in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen und den Lehrkräften das pädagogische Profil und darauf bezogene Schulprogramme sowie Konzepte der Qualitätsentwicklung erarbeitet und genehmigt.
- **Rahmenbedingungen sicherstellen**  
Sie setzt sich für günstige materielle Bedingungen der Schule ein (Finanzen, Räume, Einrichtungen).
- **Personalplanung und –entwicklung**  
Sie legt Grundsätze der Personalpolitik fest, nimmt die längerfristige Personalplanung vor und nimmt zusammen mit dem Gemeinderat die Arbeitgeberfunktion wahr. Sie führt die Schulleitungen und unterstützt ihre Entwicklung.
- **Interessenvertretung der Eltern und der politischen Behörden**  
Sie nimmt Anliegen der Eltern entgegen, die sich auf die Ausrichtung der Schule (pädagogisches Profil) oder auf die organisatorischen Rahmenbedingungen der Schule beziehen, prüft diese und trifft nach Rücksprache mit der Schulleitung geeignete Massnahmen. Sie vertritt in gleicher Weise die Interessen der politischen Behörden.
- **Aufsichtsbehörde**  
Sie nimmt in einer kritisch-unterstützenden Haltung Anteil an der Arbeit der Schule im Allgemeinen und der Schulleitungen im Besonderen. Sie unterstützt und kontrolliert die Umsetzung des Schulprogramms und der Qualitätsentwicklung. Sie veranlasst Kriseninterventionen und trifft nötigenfalls Entscheide.
- **Vermittlungs-, Schiedsgerichts- und Rekursinstanz**  
Sie kann subsidiär zur Schulleitung in Konflikten als Vermittlungs- und Schiedsinstanz amten. Sie ist erste Rekursinstanz.

## 4.2 Aufgaben der Schulleitungskonferenz

Die Schulleitungskonferenz nimmt Koordinations- und Führungsaufgaben wahr. Gleichzeitig ist sie ein Unterstützungs- und Beratungsorgan:

➤ **Koordination**

Sie ist verantwortlich für die schulhausübergreifende Koordination in pädagogischen und organisatorischen Fragen. Sie fördert die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Schulhäusern.

➤ **Führung**

Sie befasst sich mit der Weiterentwicklung der Volksschule Wohlen und schafft die Grundlagen zur Umsetzung neuer Ideen und Projekte. Sie erarbeitet zu Handen der Schulpflege Konzepte der Schul-, Personal- und Qualitätsentwicklung.

➤ **Unterstützung und Beratung**

Sie ist Bindeglied zur Schulpflege und berät diese.

Zudem ist sie auch Unterstützungs- und Beratungsorgan unter den einzelnen Schulleitungen.



### 4.3 Aufgaben der Schulleitung

Die Schulleitung führt die Schule vor Ort im Rahmen der Vereinbarungen und Vorgaben der Schulpflege. Hauptsächlich nimmt die Schulleitung die folgenden Aufgaben wahr:

➤ **Personalführung und –entwicklung**

Sie übernimmt die Personalführung an der Schule und wirkt bei der Auswahl und Einführung von Lehrpersonen mit. Sie unterstützt die Lehrpersonen in ihrer Entwicklung, führt Personalgespräche, fördert die Teamentwicklung und initiiert gemeinsame Weiterbildungen. Sie moderiert Konflikte und löst Kriseninterventionen aus.

➤ **Organisation/Administration**

Sie sorgt für eine schulinterne Organisation und Administration, schafft dadurch günstige Rahmenbedingungen für den Unterricht und ermöglicht den Lehrpersonen, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren.

➤ **Qualitätssicherung und –entwicklung**

Sie erarbeitet mit den Lehrpersonen Konzepte zur Qualitätsevaluation und -entwicklung entsprechend den kantonalen und lokalen Vorgaben und sorgt für deren Umsetzung.

➤ **Gestaltung und Entwicklung der Schule**

Sie sorgt für Vereinbarungen und Regeln der Schul- und Unterrichtsorganisation, der Zusammenarbeit und des Schullebens, fördert eine gute Schulhausatmosphäre, regt Innovationen an und hilft bei deren Umsetzung.

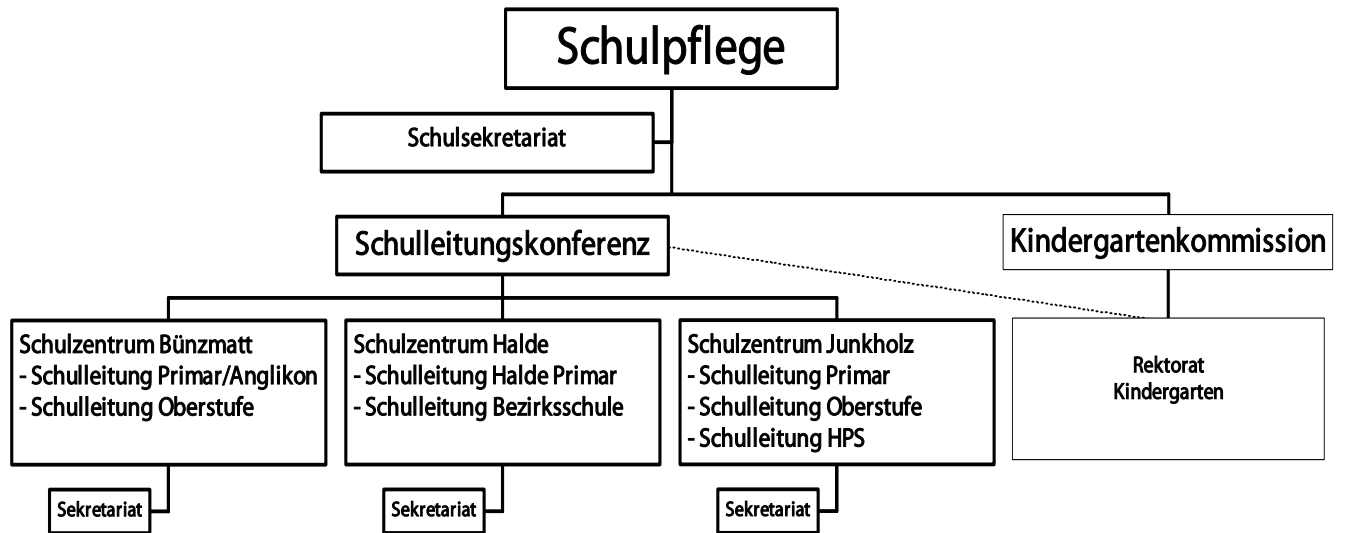
➤ **Vernetzung nach innen und aussen**

Sie sorgt für Information und Koordination innerhalb der Volksschule Wohlen, fördert die Kommunikation zwischen Schule und Elternschaft, pflegt Kontakte zu Abnehmern, Fachstellen usw.

➤ **Einhaltung und Vollzug von Vorschriften und Beschlüssen**

Sie setzt sich für eine Kultur der Verbindlichkeit ein. Sie sorgt für die Einhaltung und den Vollzug von Vorgaben externer Stellen sowie von Beschlüssen, die in der Schule selbst gefasst worden sind.

## 5. Organigramm



Geschaffen werden also drei Schulleitungszentren mit je einem eigenen Sekretariat. Diese bestehen aus den Schulleitungen für die jeweilige Stufe und sind für die operative Führung der Schulzentren vor Ort zuständig.

Die **Musikschule** wird nicht in das vorliegende Schulleitungskonzept einbezogen. Die Leitung der Musikschule erfolgt wie bisher durch den Musikschulleiter und die Musikschulkommission.

Vgl. Kapitel 6 dieses Konzeptes.

## 6. Kindergarten und Musikschule

### 6.1 Kindergarten

Der Kindergarten gehört zur Volksschule Wohlen. Aus gesetzlichen Gründen bestehen jedoch noch besondere Finanzierungs- und Unterstellungsverhältnisse.

Die Leitung der **15 Kindergartenabteilungen** wird durch das Rektorat und die Kindergartenkommission sichergestellt. Bei der Überführung des Kindergartenrektorats in eine „Schulleitung Kindergarten“ ergäben sich deshalb Schwierigkeiten bei der Regelung der Kompetenzen und Zuständigkeiten. Ausserdem könnte einer „Schulleitung Kindergarten“ kein beliebiger Pool zur Verfügung gestellt werden, weil die Schulleiterin nicht stundenweise vom Unterricht fernbleiben kann. Sie müsste jeweils ganze Halbtage an eine Stellvertreterin abgeben können.

Die zukünftige Gestaltung des Kindergartens ist Gegenstand einer laufenden politischen Diskussion. Favorisiert wird zur Zeit auch im Kanton Aargau die Einführung einer Grund- und Basisstufe, welche Kindergarten und Unterstufe der Primarschule vereinigt.

Auf Grund dieser Rahmenbedingungen wird der Kindergarten zur Zeit noch aus dem Schulleitungsmodell ausgeklammert. Die Kindergartenkommission soll aber den Auftrag erhalten, in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen Primarschule innerhalb von 4 Jahren ein Modell für die Integration des Kindergartens in das Schulleitungskonzept zu entwickeln.

Auf Grund des faktischen Wegfalls des Inspektorats muss jedoch auch das Kindergartenrektorat bereits heute zusätzliche Führungsaufgaben übernehmen. Dazu genügt die heutige Entlastung von 3 Wochenstunden nicht. **Die Rektoratsentlastung soll deshalb für das Kindergartenrektorat auf 7,5 Wochenstunden erhöht werden (entspricht 26 Stellenprozent)**. Dadurch entstehen folgende Kosten:

Lohn Rektorat (7,5 Lektionen = 26%)	Fr.	26'000.00
Soziallasten 16%	Fr.	4'100.00
./. bisheriger Lohn Rektorat (3 Lektionen = 12%)	Fr.	9'661.60
Soziallasten 16%	<u>Fr.</u>	<u>1'546.00</u>
<b>Total jährlicher Mehraufwand gegenüber 2002</b>	<b>Fr.</b>	<b>18'892.40</b>

### 6.2 Musikschule

Für die Musikschule ist die Gemeinde zuständig. Die Leitung erfolgt durch den Musikschulleiter und die Musikschulkommission. Für die Administration wird ein Sekretariat im Rahmen von 30 Stellenprozenten benötigt.

Diese Strukturen haben sich bewährt, die Rahmenbedingungen haben sich im Gegensatz zu Kindergarten, Primarschule und Oberstufe (Sekundarstufe I) nicht geändert. Es besteht somit kein Anlass, die Musikschule in das vorliegende Schulleitungskonzept zu integrieren. Die von der Musikschule benötigten administrativen Dienstleistungen werden jedoch der Vollständigkeit halber im Kapitel 9 (Organisation des Schulsekretariats) aufgeführt. Sie belasten das Budget der Gemeinde unverändert wie folgt:

Lohn Leiter Musikschule (inkl. Soziallasten)	Fr.	25'817.00
Lohn Sekretariat (30%) neu ab 2002*	Fr.	18'000.00
Soziallasten 16%	<u>Fr.</u>	<u>2'900.00</u>
Total	Fr.	46'717.00
<b>Total jährlicher Mehraufwand gegenüber 2002</b>	<b>Fr.</b>	<b>0.00</b>

\* gem. PA des Gemeinderates der Sitzung vom 10. Juni 2002

## 7. Heilpädagogische Schule (HPS)

Die Heilpädagogische Schule ist in Wohlen der Schulpflege unterstellt und somit in die Volksschule integriert. Sie verfügt aber über einen gewissen Sonderstatus mit anderen Rahmenbedingungen, spezifischem Auftrag, eigenem Einzugsgebiet und eigenem Leitbild. Die Finanzierung erfolgt gemäss dem Dekret über die Verteilung der Kosten von Sonderschulung und Heimen vom 19.3.1985.

Die Aufgaben, die von der Leitung der HPS wahrgenommen werden müssen, unterscheiden sich deutlich von den Führungsaufgaben der übrigen Schulleitungen. Deshalb gelten hier auch andere Ansätze. Gemäss der neuesten Verordnung über die Sonderschulung, welche per 1. Januar 2003 in Kraft tritt, beträgt die Entlastung für den Schulleiter 1% pro Kind. Demzufolge wird der Kanton zukünftig für die HPS Wohlen 16 Entlastungsstunden pro Woche finanzieren.

Die HPS führt zur Zeit 9 Abteilungen mit 56 Kindern. Die Leitungsaufgaben nehmen, wenn sie nach den Grundsätzen dieses Konzepts wahrgenommen werden sollen, 18 Wochenstunden in Anspruch (entspricht 62 Stellenprozent).

Zur Bewältigung der administrativen Aufgaben braucht die Schulleitung der HPS ein Sekretariat im Umfang von 20 Stellenprozent. Zur Zeit leistet das BKS Verwaltungsentschädigungen an die Finanzverwaltung und das Schulsekretariat. Diese werden neu ausgehandelt, wobei die Aussonderung eines Teils des Betrages für ein Sekretariat vor Ort zweckmässig erscheint.

Wenn wir von den aktuell geltenden Kantonsbeiträgen für die Rektorsentlastung und der Verwaltungsentschädigung an das Schulsekretariat ausgehen, hat die Einführung der Schulleitung in der HPS folgende finanziellen Konsequenzen:

Lohn Schulleitung (+2 Lektionen = 7%)	Fr.	9'100.00
Lohn Sekretariat (20%)	Fr.	<u>12'000.00</u>
Total Löhne	Fr.	21'100.00
Soziallasten 16%	Fr.	<u>3'376.00</u>
Total	Fr.	24'476.00
./.. Verwaltungsentschädigung Sekretariat		
durch Kanton	Fr.	13'000.00
<b>Total Mehraufwand gegenüber 2002</b>	<b>Fr.</b>	<b>11'476.00</b>

## 8. Kompetenzaufteilung zwischen Schulleitung, Schulleitungskonferenz und Schulpflege

Aufgabe	Schulleitung	Schulleitungskonferenz	Schulpflege
Grundauftrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• führt die Schule vor Ort im Rahmen der Vereinbarungen und Vorgaben der Schulpflege</li> <li>• übernimmt die operativen Aufgaben im Bereich Personalführung und Entwicklung der Schule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist wichtiges Führungsinstrument</li> <li>• koordiniert schulhausübergreifende Strategien rund um den Schulalltag</li> <li>• ist vorberatendes Gremium für Schulpflegesitzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist oberste lokale Aufsichts- und Führungsbehörde mit Arbeitgeberfunktion</li> <li>• setzt und genehmigt Planungs- und Entwicklungsziele der Schule (strategische Führung im Rahmen des lokalen Auftrages)</li> <li>• ist verantwortlich für den Vollzug der kantonalen Vorgaben</li> </ul>
Personelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiiert die Vorselektion von Lehrpersonen und leitet entsprechende Anträge an die Schulpflege weiter</li> <li>• ist verantwortlich für das Wahl- und Anstellungsverfahren von Lehrpersonen für kürzere Stellvertretungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erstellt die Personalstrategien, plant und weist die Fachlehrerpersonen zu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist verantwortlich für das Wahl- und Anstellungsverfahren von Schulleitungspersonen sowie die Genehmigung der Anträge der Schulleiter betreffend Stellenbesetzungen und längere Stellvertretungen</li> </ul>
Personalführung/-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernimmt die Personalführung und -betreuung der Schule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beantragt das Konzept für die Personalentwicklung</li> <li>• veranlasst die Zusammenarbeit und schulinterne Weiterbildung</li> <li>• bewilligt Urlaube der Lehrpersonen bis zu drei Tagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legt die Grundsätze der Personalpolitik fest und genehmigt die Entscheide im Rahmen der Gesetze und Weisungen</li> <li>• ist zuständig für Urlaubsbegehren der Lehrpersonen ab drei Tagen und ist erste Rekursinstanz</li> </ul>
Qualitätsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für die pädagogische Führung</li> <li>• erarbeitet mit den Lehrpersonen umfassende Konzepte zur Qualitätsentwicklung und –evaluation und sorgt für deren Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beantragt Ausarbeitung und ev. Änderungen von Leitsätzen, veranlasst und kontrolliert deren Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• genehmigt das pädagogische Profil und ist erste Rekursinstanz</li> <li>• setzt die Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung fest, genehmigt die Konzepte und überprüft deren Umsetzung</li> </ul>

Aufgabe	Schulleitung	Schulleitungskonferenz	Schulpflege
Organisation und Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für die schulinterne Organisation und Administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist für die schulhausübergreifende Organisation und Administration verantwortlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entscheidet über Massnahmen aufgrund von prognostizierten Schülerzahlen (Anzahl Abteilungen und Lehrpersonen, Raumbedarf)</li> <li>• entscheidet über die Einrichtung resp. Aufhebung von Abteilungen</li> </ul>
Vertretung der Schule gegen aussen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sorgt für Vernetzung, Koordination und Information nach innen und aussen im Rahmen des Kommunikationskonzeptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sorgt für Vernetzung, Koordination und Information nach innen und aussen im Rahmen des Kommunikationskonzeptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erstellt das Kommunikationskonzept und übernimmt entsprechende Informationsverpflichtungen</li> </ul>
Beratung von Behörden, Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie Disziplinarwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sorgt für eine umfassende Beratung und Orientierung über das Schulgeschehen</li> <li>• ist zuständig für Schülerein- und -austritte</li> <li>• ist zuständig für kürzere Urlaubsbegehren der Schülerinnen und Schüler</li> <li>• regelt in Zusammenarbeit mit der Schulpflege die Disziplinarfälle (ausser Straffälle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für eine umfassende Beratung und Orientierung über das Schulgeschehen</li> <li>• regelt in Zusammenarbeit mit der Schulpflege schulhausübergreifende Disziplinarfälle (ausser Straffälle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legt die Richtlinien für Schülereintritte und -aufnahmen fest</li> <li>• ist zuständig für längere Urlaubsbegehren von Schülerinnen und Schülern</li> <li>• entscheidet über die Straffälle und Heimweisungen</li> </ul>
Aufsicht über das Eigentum der Schule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klärt Bedürfnisse ab, erstellt das Jahresbudget, verfügt über die gesprochenen finanziellen Mittel und legt darüber Rechenschaft ab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bereinigt das Budget der Schule Wohlen und stellt Anträge an die Schulpflege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewilligt zusammen mit dem Gemeinderat das Budget zu Händen des Einwohnerrates</li> </ul>
Besondere Anlässe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für die Durchführung besonderer Anlässe, wie Schulreisen, Heimat- und Besuchstage, Projektwochen, Fasnacht, Hausfest, Zensurfeiern, Jugendfest und Konferenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für die Durchführung schulhausübergreifender Anlässe (z.B. Jugendfest)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überprüft und bewilligt die Schulreisen, Lager, Heimattage und Projektwochen</li> <li>• entscheidet über die Durchführung der Fasnacht und des Jugendfestes</li> </ul>
Gesundheitswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zuständig für Präventivmassnahmen im Gesundheitswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisiert schulhausübergreifende Aktivitäten im Gesundheitswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legt die Leitlinien des Gesundheitswesens fest</li> </ul>

## 9. Verfahren bei der Einstellung der Schulleitung

### 9.1 Grundsätzliches

Die Wahl der Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgt durch die Schulpflege und den Gemeinderat gemäss den kantonalen Anstellungsbedingungen von Lehrerinnen und Lehrern. Änderungen durch die Einführung des GAL bleiben vorbehalten.

Die Schulleiterstellen werden offen ausgeschrieben. Die Stelle wird an *eine* Person vergeben, sogenanntes Jobsharing im Sinne einer Co-Leitung ist nicht vorgesehen. Die Stellvertretung muss vom Stelleninhaber oder von der Stelleninhaberin selber geregelt werden.

Zum Anforderungsprofil der Schulleiterin oder des Schulleiters gehören folgende Eigenschaften und Kompetenzen:

- Engagement
- Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen
- Fairness und Integrität
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit zur Konflikt- und Problembewältigung
- Erfahrung in Personalführung
- Pädagogische Grundausbildung und Berufserfahrung
- Zusatzausbildung als Schulleiter oder Schulleiterin beziehungsweise Bereitschaft, diese zu absolvieren

### 9.2 Erstmaliges Wahlverfahren

Das Wahlgeschäft wird von der Schulpflege geführt. Diese

- kann für das Wahlprocedere eine Personalkommission einsetzen, welche die Wahlvorbereitungen trifft
- erstellt den Stellenbeschrieb
- legt ein detailliertes allgemeines Anforderungsprofil fest
- definiert unter Einbezug des betroffenen Schulteams das schulhauspezifische Anforderungsprofil
- erarbeitet die Ausschreibung
- sichtet die Bewerbungen
- beurteilt Kandidatinnen und Kandidaten anhand des Anforderungsprofils
- holt Referenzen ein
- hört das betroffene Schulteam an
- führt Bewerbungsgespräche durch
- wählt gemeinsam mit dem Gemeinderat die Schulleiterin oder den Schulleiter

### 9.3 Wahlverfahren bei Vakanzen

Zur Wahlvorbereitung wird eine Wahlvorbereitungsgruppe eingesetzt. Diese setzt sich wie folgt zusammen:

- Präsident oder Präsidentin der Schulpflege
- 1 weiteres Mitglied der Schulpflege
- 1 Mitglied des Gemeinderates
- 2 Delegierte der Schulleitungskonferenz
- 2 Lehrpersonenvertretungen, die vom Schulteam gewählt worden sind, bei dem die Stelle der Schulleitung vakant ist

Die Wahlvorbereitungsgruppe untersteht der Schweigepflicht. Sie

- überprüft den Stellenbeschrieb
- überprüft das allgemeine Anforderungsprofil
- definiert unter Einbezug des betroffenen Schulteams das schulhausspezifische Anforderungsprofil
- erarbeitet die Ausschreibung
- sichtet Bewerbungen
- beurteilt Kandidaten und Kandidatinnen an Hand des Anforderungsprofils
- erarbeitet zuhanden von Schulpflege und Gemeinderat einen Wahlantrag bzw. Wahlanträge
- sucht den Konsens. Wenn dieser nicht gefunden werden kann, entscheidet der Präsident oder die Präsidentin der Schulpflege

Die Schulpflege

- führt das Wahlgeschäft
- holt Referenzen ein
- führt mit den von der Wahlvorbereitungsgruppe vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten Bewerbungsgespräche durch
- wählt die Schulleiterin oder den Schulleiter gemeinsam mit dem Gemeinderat

Die Lehrpersonenvertretung

- wirkt in der Wahlvorbereitungsgruppe mit
- führt nach Absprache mit der Wahlvorbereitungsgruppe im Schulteam mit den Kandidatinnen und Kandidaten Hearings durch

Die Delegierten der Schulleitungskonferenz

- wirken in der Wahlvorbereitungsgruppe mit



## 10. Organisation des Schulsekretariates

Die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen können nur dann optimal eingesetzt werden, wenn die Schulleitungen administrative Arbeiten an ein Sekretariat delegieren können.

Zur Zeit stehen dem Schulsekretariat Wohlen 220 Stellenprozente (200% zentrales Schulsekretariat, 20% Sekretariat Bezirksschule) zur Verfügung (ohne Musikschule, die nicht in die Schulleitungsorganisation einbezogen ist). Davon werden ca. 20 Stellenprozente für Aufgaben aufgewendet, die in anderen Gemeinden nicht im Pflichtenheft des Schulsekretariats enthalten sind (zum Beispiel Betreuung der Hauswarte, gewisse Raumvermietungen, Stipendien, Musikschule, Sprachheilkindergarten etc.).

Fachleute und vergleichbare andere Aargauer Gemeinden wenden für die Berechnung der notwendigen Sekretariatsstellenprozente folgenden Formel an: Anzahl Abteilungen x 2,5 bis 3. Das ergibt für Wohlen einen Totalbedarf von 310 – 375 Stellenprozenten (exklusive Musikschule), was auch den Erfahrungswerten von Schulsekretariat und Rektoraten entspricht.

Aufgrund der ermittelten Bedürfnisse ist folgende Organisation vorgesehen:

Einheit	Sekretariat (%)	Sekretariatszentrum
Bünzmatt Primar/Anglikon	25	50% Schulzentrum Bünzmatt
Bünzmatt Oberstufe	25	
Junkholz Primar/KKI OS	25	70% Schulzentrum Junkholz
Junkholz Oberstufe	25	
HPS	20	
Halde Primar	25	80% Schulzentrum Halde
Bezirksschule	25	
Musikschule	30	
Zentrale Dienste, Schulpflege und Schulleiterkonferenz	160	160% Gemeindehaus

Somit benötigt die Volksschule Wohlen nach Einführung der Schulleitung 310 Sekretariatsstellenprozente (gegenüber 220 Stellenprozente heute). Dazu kommen 30 Stellenprozente für die Musikschule (wie bisher) und 20 Stellenprozente für die HPS (neu, vgl. Kap. 7).

Insgesamt benötigt das vorliegende Konzept also 360 Stellenprozente Sekretariate.

## 11. Ressourcenausstattung

Zur Zeit gibt es von Seiten des Kantons Aargau keine verbindlichen Regelungen zur Arbeitszeit von Schulleitungen. Er gibt im Gesamtbericht Führung Schule vor Ort lediglich Empfehlungen, die eventuell Grundlagen für ein späteres Modell sein könnten. In diesen schlägt er eine Anlehnung an das Modell des Kantons Bern vor, mit dem Hinweis, dass auf Grund der ungenügenden Situation mit einer Erhöhung um 50% zu rechnen sei, wenn die Personalführung einbezogen werde<sup>1</sup>

Entscheidend ist die Aufgabenzuweisung im Funktionendiagramm. Das Schulleitungsmodell der Gemeinde Wohlen sieht vor, dass gewichtige Aufgaben neu den Schulleiterinnen und Schulleitern übertragen werden:

- Die gesamte Personalführung wird praktisch vollständig in den Kompetenzbereich der Schulleitungen übergeben.
- Die Verantwortung über die Qualitätsentwicklung ist innerhalb der Vorgaben der Gemeinde Wohlen bei den Schulleitungen angesiedelt.

Vor allem diese Aufgabenbereiche sind erwiesenermassen zeitintensiv und unabhängig von der Schulstufe.

Untersuchungen über die Belastung von Schulleitungen zeigen, dass eine Berechnung der Arbeitszeit auf Grund von Abteilungszahlen und Anzahl Lehrpersonen sinnvoll ist. Nachdem aber das Verhältnis zwischen Abteilungszahl und Lehrpersonen in allen Wohler Schulzentren ähnlich ist, kann man sich auf die Abteilungszahl beschränken.

Folgende Berechnung ergibt Zeitressourcen, mit denen sich die zugeteilten Aufgaben voraussichtlich erfüllen lassen: **Abteilungszahl + 25%**. Eine spätere Evaluation wird aber notwendig sein.

Aufgrund der Abteilungszahlen des Schuljahres 2002/2003 würden sich folgende Arbeitszeiten ergeben:

Schulleitung	Abteilungen	Lektionen	Stellen-%
Bezirksschule	18	23	85%
Bünz matt Primar /Anglikon	14	18	62%
Bünz matt Oberstufe	19	24	83%
Halde Primar	19	24	83%
Junkholz Primar/KKI OS	17	22	76%
Junkholz Oberstufe	15	19	66%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>130</b>	<b>455%</b>

Auf Grund der besonderen Situation der Heilpädagogischen Schule müssen deren Zeitressourcen nach einem anderen Schlüssel berechnet werden (Vgl. Kap. 6).

Zum Vergleich: Wettingen bewilligte mit leicht tieferer Abteilungszahl (ohne HPS) 474%.

---

<sup>1</sup> Beilage zur Botschaft 01.139 des Regierungsrates, S.11 - 12

## 12. Finanzbedarf

Für die Berechnung des Finanzbedarfs sind die folgenden Kenngrössen massgebend:

### Löhne Schulleiterinnen und Schulleiter

Im Entwurf zum Lohndekret sieht der Kanton für die Schulleitung der Volksschule eine eigene Lohnklasse 11 mit einem Bruttolohn zwischen Fr. 93'061.00 und Fr. 148'898.00 vor. Der folgenden Berechnung liegt ein Bruttolohn von Fr. 130'000.00<sup>1)</sup> zu Grunde. Definitive Zahlen werden allerdings erst dann vorliegen, wenn einerseits der Grosse Rat das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) verabschiedet hat (im Herbst 2002 in zweiter Lesung im Grossen Rat) und andererseits auf Grund der Besetzung der Schulleiterstellen die Lohneinstufung der Schulleiter festgelegt werden kann.

### Sekretariate

Gemäss dem vorliegenden Konzept ist eine Erhöhung der Schuladministration von ca. 220 auf total 310 Stellenprozent vorgesehen. Dies ergibt einen zusätzlichen Finanzbedarf von rund Fr. 60'000.00.

### Beiträge des Kantons

Der Kanton wird auch in Zukunft die im bestehenden Lohndekret vorgesehen Entlastungsstunden finanzieren. Dies sind (Basis 2002) insgesamt 30 Lektionen oder total rund Fr. 127'000.00.

Löhne Schulleitungen (455%)	Fr.	591'500.00	
Löhne Sekretariate	<u>Fr.</u>	<u>260'000.00</u>	
Total Löhne	Fr.	851'500.00	
Soziallasten 16%	<u>Fr.</u>	<u>136'240.00</u>	
Total	Fr.	987'740.00	
./ Beiträger des Kantons	<u>Fr.</u>	<u>127'000.00</u>	
Total Schulleitungen und Administration			Fr. 860'740.00

### Bisherige Leistungen der Gemeinde Wohlen

Löhne Schulsekretariat	Fr.	192'000.00	
Löhne Sekretariat Bezirksschule	Fr.	10'000.00	
Entschädigung Rektorate	Fr.	60'000.00	
Stundenentlastung Rektorate <sup>2)</sup>	<u>Fr.</u>	<u>160'000.00</u>	
Total	Fr.	422'000.00	
Soziallasten 16%	<u>Fr.</u>	<u>67'520.00</u>	
Total			Fr. 489'520.00

### Jährlicher Mehraufwand gegenüber 2002

**Fr. 371'220.00**

(ohne Heilpädagogische Schule und Kindergarten, vgl. Kapitel 6 und 7)

1) Referenzwert für Schulleiterinnen und Schulleiter mit entsprechender Berufs- und Führungserfahrung.

2) gemäss Bericht und Antrag 9175 vom 29. Oktober 2001 wurden vom Einwohnerrat am 10. Dezember 2001 zusätzliche Entlastungsstunden für die Rektorate der Volksschule Wohlen gewährt.

## 13. Entwicklungsoptionen

Die Weiterentwicklungsfähigkeit der Führungsstrukturen ist ein wichtiger Organisationsgrundsatz des vorliegenden Schulleitungskonzepts. Auf Grund von gemachten Erfahrungen, Änderungen der Rahmenbedingungen und periodischen Evaluationen muss die Schulleitungsorganisation bei Bedarf angepasst werden können. Im Folgenden sollen die wichtigsten der zur Zeit absehbaren Entwicklungsoptionen skizziert werden.

### Schulpflege

Die Einführung der Schulleitung sollte mittelfristig zu einer Entlastung der Schulpflege führen. Auf Grund der Erfahrungen von anderen Gemeinden, die bereits über eine Schulleitung verfügen, muss über eine Reduktion der Mitgliederzahl der Schulpflege diskutiert werden. Ein entsprechender Entscheid ist frühestens vor dem Ende der laufenden Amtsperiode fällig.

### Geschäftsleitung

Die Erfahrung der nächsten Jahre wird zeigen, ob die Führung der Schule Wohlen als Ganzes mit der Schulleitungskonferenz unter dem Vorsitz des Schulpflegepräsidenten hinreichend sichergestellt werden kann. Andernfalls muss die Einführung einer Geschäftsleitung für die Schule Wohlen geprüft werden. Diese könnte zum Beispiel von einem der Schulleiter übernommen werden.

### Schulleitungspool

Die Überprüfung der Entschädigung der Schulämter ist seit längerem fällig, zumal sich die Aufgaben in den letzten Jahren stark geändert haben. Es wäre zweckmässig, wenn anstelle von fixen Ämterentschädigungen den Schulleitungen ein Pool als Führungsmittel zur Verfügung gestellt würde. Damit könnten die Schulleitungen zum Beispiel auch die Leitung aufwändiger temporärer Projekte an Lehrpersonen delegieren. Einen Teil dieses Pool könnte allenfalls auch die Schulleitungskonferenz in ihrer Hand behalten.

### Sekretariate

Die Organisation des Schulsekretariats wird auf Grund der Erfahrungen der nächsten Jahre evaluiert werden müssen. Nach Ansicht der Projektgruppe ist die vorgeschlagene Verteilung der Sekretariate mit dem vergleichsweise gut ausgebauten zentralen Sekretariat für Schulpflege und Schulleitung zumindest für die Einführungsphase zweckmässig. Es wird sich weisen, ob in einer späteren Phase, in der die Schulleitung konsolidiert ist, eine vermehrte Dezentralisierung angebracht sein wird.

### Kindergarten

Wie bereits im Kapitel 6 aufgeführt, soll der Kindergarten zu einem späteren Zeitpunkt, frühestens nach 4 Jahren, in das Schulleitungskonzept integriert werden. Das dabei zu wählende Modell wird davon abhängen, ob innerhalb von absehbarer Zeit die Grund- und Basisstufe realisiert wird. Gleichzeitig wird konsequenterweise eine Auflösung der Kindergartenkommission zu prüfen sein.

### Musikschule

Die Stellung der Musikschule innerhalb des Schulleitungskonzepts wird innerhalb der nächsten Jahre geprüft werden müssen. Zur Zeit zeichnet sich in diesem Bereich aber kein Handlungsbedarf ab.

### Heilpädagogische Schule

Die finanzielle Beteiligung des Kantons an der Administration der Heilpädagogischen Schule wird auszuhandeln sein. Die Integration der HPS in das Schulleitungskonzept ist jedoch auf Grund der räumlichen Nähe der Schule zu Primar- und Oberstufe Junkholz wichtig und fördert weiterhin die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen der Regelschule und der HPS.

## **14. Weiteres Vorgehen**

Dieses Schulleitungskonzept soll mit Beginn des Schuljahres 2003/04 operativ werden. Zu diesem Zweck müssen die entsprechenden Vorarbeiten bis Ende Juni 2003 abgeschlossen sein (Ausschreibung und Besetzung der Stellen, Anpassung von Arbeitsverträgen, Erstellung von Pflichtenheften, Erarbeitung der Abläufe von Arbeitsprozessen).

Vor dem Ablauf der Amtsperiode der heutigen Schulpflege ist das Pflichtenheft der Schulpflege zu bereinigen und das Präsidium der Schulleitungskonferenz zu überprüfen.

Spätestens 3 Jahre nach Einführung der Schulleitung veranlasst die Schulpflege eine Evaluation des Schulleitungskonzepts mit besonderer Berücksichtigung von Führungsgrundsätzen, Strukturen, Aufgabenteilung, Effizienz der Abläufe und Ressourcenausstattung.