



Grundlagenpapier zur Anstellung von Schulleitungen in der Volksschule

Vorwort

Die Schulleitungen sind Kadermitarbeitende der örtlichen Schulträger. Es liegt in der Verantwortung der Schulträger, die Rahmenbedingungen für die Anstellung ihrer Schulleitungspersonen vor Ort festzulegen. Im Speziellen betrifft dies die Anstellungsmodalitäten, die konkreten Aufgaben und Kompetenzen sowie die dafür nötigen Unterstützungsmittel.

Die vorliegenden Grundlagen wurden zwischen dem Verband der St. Galler Volksschulträger (SGV) und dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton St. Gallen (VSLSG) unter Mitwirkung der Vereinigung der St. Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten (VSGP) in sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit erstellt.

Grundsätze für eine gute Schulführung

- Gute Führung an Schulen basiert auf gegenseitigem Vertrauen.
- Eine möglichst klare Aufteilung von strategischer und operativer Führung ist anzustreben.
- Jede Schule braucht ausreichend Autonomie: Die Schulleitung muss unter klaren strategischen Vorgaben im operativen Geschäft autonom agieren können und u.a. über die dazu notwendigen Kompetenzen in den Bereichen Finanzen und Personal verfügen.
- Eine gute Schulleitung dient der Schule als "Ermöglicher": Sie soll optimale Rahmenbedingungen und Entfaltungsmöglichkeiten für die Lehrpersonen wie auch für die Schülerinnen und Schüler schaffen.
- Die Führungsspannen an den Schulen dürfen nicht zu gross sein, damit eine gute Personalführung möglich ist.
- Es braucht eine Aufteilung der Führung an den Schulen. In einem pluralistischen Führungssystem sind mehrere Personen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in die Führung eingebunden.
- Schulleitungen führen situativ, nach Möglichkeit kooperativ.

Grundlagen zur Anstellung von Schulleitungen im Kanton St. Gallen

1. Ausgangslage

Ziele der geführten Schule	Die Einführung der geführten Schulen veränderte die Schul-landschaft. Sie brachte eine Trennung von strategischer und operativer Führungsebene, eine systematische Personalführung und eine regelmässige Überprüfung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität vor Ort. Die Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen als Führungspersonen eine prägende Funktion im System Schule ein.
Führungsarbeit und Beziehungsgestaltung	Die Führungsarbeit der Schulleitungen trägt entscheidend zur Beziehungsgestaltung im System Schule bei. Tragfähige Beziehungen zwischen allen Beteiligten wirken sich direkt und indirekt auf die Stabilität der Schule und letztlich die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler aus.
Schulleitungen im System	Im Kanton St. Gallen verfügen die Schulträger über eine hohe Autonomie. Die Schulträger fällen viele strategische Entscheide in eigener Kompetenz. Im operativen Bereich geben die Schulbehörden diese Spielräume an die Schulleitungen weiter.
Führung im Schulumfeld	Die Schulleitungen führen Teams von Lehrpersonen, die über eine hohe Eigenverantwortung und viel Expertenwissen verfügen. Schulen sind nicht gewinnorientiert und politisch geführt. Erziehungsberechtigte und Öffentlichkeit treten mit verschiedenen Ansprüchen und Erwartungen an die Schulen heran. Daraus ergibt sich ein eigenständiges Berufsbild mit spezifischen Anforderungen, Arbeitsweisen und Aufträgen.

2. Berufsbild

Eigenständiger Beruf	<p>Eine zeitgemässe Schulführung ist ohne Schulleitungen nicht mehr denkbar. In den letzten Jahren haben sich die Schulleitungen an den Volksschulen des Kantons St. Gallen erfolgreich etabliert. Die Schulleitungen fördern die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie tragen zum Lernerfolg und zum Wohlbefinden der Lernenden bei. Die Qualität der Schulleitungen ist von zentraler Bedeutung.</p> <p>Die Schulleitungen sind Kadermitarbeitende der örtlichen Schulträger. Sie sind für die operative Führung der Schule verantwortlich. Dabei stützen sie sich auf den Stellenbeschrieb des Schulträgers und gewährleisten die Einhaltung der Vorgaben.</p> <p>Im Einzelnen umfassen ihre Aufgaben die Pädagogische Führung, die Personalführung, die Qualitätsentwicklung und -evaluation, die Organisation und Administration sowie die Informationsarbeit.</p>
----------------------	--

Führung

Den Kern der Schulleitungstätigkeit bildet eine umfassende auf die Menschen bezogene Führung der Schule. Dazu gehören der Einbezug der Lehrpersonen und weiterer Anspruchsgruppen, die Pflege lernförderlicher Bedingungen und eine transparente Kommunikation innerhalb des Teams, mit den Schülerinnen und Schülern, mit der Schulbehörde, mit Eltern und anderen Partnern in der Bildungslandschaft. Unabhängig davon, ob eine Schulleitung selbst unterrichtet, hält sie sich in Bezug zur pädagogischen Tätigkeit und zum Lernen der Kinder und Jugendlichen auf dem Laufenden und bildet sich regelmässig weiter.

3. Anforderungen

Eignung als Schulleitung

Grundlegend sind ein positives Menschenbild, die Freude und das Geschick zu führen, die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Kommunikationskompetenz sowie Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit auch in Krisensituationen und ein vertieftes Verständnis für Schul- und Unterrichtsprozesse. Geduld, Gelassenheit und Humor helfen, im komplexen System der Schulen zu bestehen.

Erfahrung und Ausbildung

Schulleitungen verfügen über pädagogische Erfahrungen oder Erfahrung mit Bezug zum Bildungswesen. Sie erfüllen eine vielfältige und anspruchsvolle Management-Aufgabe. Damit sie dieser gewachsen sind, müssen Schulleitungen zusätzlich zur persönlichen und charakterlichen Eignung über eine gute Ausbildung und einige Jahre Berufserfahrung verfügen.

4. Rahmenbedingungen

Führungsauftrag

Im Volksschulgesetz sind die Schulleitungen wie folgt definiert:
*Art. 114bis**
Grundsätze
Der Schulrat setzt Schulleitungen ein. Für kleine Schulgemeinden kann die zuständige Stelle des Staates Ausnahmen bewilligen.
Die Gemeindeordnung oder das Reglement bestimmt die Zuständigkeit der Schulleitungen.
An den Sitzungen von Schulrat und Kommissionen mit schulrätlichen Befugnissen nimmt eine vom Rat bezeichnete Vertretung der Schulleitungen mit beratender Stimme teil.

Grundlagen für einen umfassenden Führungsauftrag müssen somit von der Schulbehörde in der Gemeindeordnung bzw. in einem Reglement festgehalten werden. In einem Stellenbeschrieb werden die konkreten Aufgaben aufgeführt. Wichtig zu klären ist auch die Frage, wie viele ihrer Kompetenzen die Schulbehörde an die Schulleitung delegiert.

Operative und strategische Ebene

Die Schulleitungen sind verantwortlich für die operative schulische Ebene mit einem oder mehreren Schulhäusern, Teams und den Schülerinnen und Schülern. Die strategische Führung liegt bei der Schulbehörde. Die Schulleitung trägt die Anliegen und die Sicht der operativen Einheit in die Schulbehörde, unterstützt sie fachlich und ist ihr Rechenschaft schuldig. Die Schulbehörde bezieht die Schulleitungen in ihre strategischen Diskussionen beratend mit ein.

Anstellung	<p>Schulleitungen sind Verwaltungsangestellte und unterstehen dem örtlichen Personalreglement, respektive subsidiär dem kantonalen Personalrecht</p> <p>Spezielle Aufgaben müssen im Arbeitsvertrag festgelegt werden.</p>
Pensum	<p>Die Festlegung des Führungspensums liegt beim örtlichen Schulträger. Die Grundlage für das Führungspensum richtet sich in erster Linie nach den Bedingungen vor Ort, den übertragenen Aufgaben und der Anzahl Schülerinnen und Schüler der Schuleinheit. Als Richtwert für eine Schulleitung im Vollamt (100%) gilt für die Festlegung des Führungspensums 250 – 350 Schülerinnen und Schüler.</p> <p>Ein Mindestpensum von 30 % soll unabhängig von der Grösse einer Einheit nicht unterschritten werden. Hauptaufgaben fallen unabhängig der Grösse der Schuleinheit an.</p>
Lohn	<p>Das Gehalt der Schulleitungsperson richtet sich nach dem Führungsauftrag und den Bedingungen vor Ort und wird vom Schulträger festgelegt.</p> <p>Die Besoldung orientiert sich grundsätzlich nach den NeLo-Klassen 25-29 des Staatspersonals (vgl. sGS 143.23), Leitung Fachbereich 3 (vgl. Ziff. 7.1.2.f von RRB 2017/492, Beilage, Referenzfunktionskatalog mit Einreihungsplan, von der Regierung als Weisung erlassen am 4. Juli 2017, geändert durch Beschluss vom 27. Februar 2018, in Vollzug ab 1. Januar 2019)</p> <p>Ohne spezifische Ausbildung kann der Lohn um 10% gekürzt werden.</p>
Spesen	<p>Die Entschädigung von Spesen wird vom Schulträger in den Anstellungsbedingungen definiert.</p>
Intensivweiterbildung	<p>Die Handhabung von Intensivweiterbildungen erfolgt gemäss örtlichem Personalreglement.</p>
Autonomie der Schulträger	<p>Die Tätigkeit als Schulleitung kann nicht losgelöst von lokalen Besonderheiten betrachtet werden. Die Schulträger und Schulen im Kanton St. Gallen unterscheiden sich stark:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nach Grösse - nach Urbanität - nach Finanzkraft - nach Organisationsstruktur - nach Professionalität der Verwaltung. <p>Aus dieser Vielfalt ergeben sich ganz unterschiedliche Arbeitsbedingungen für die Schulleitungen.</p> <p>Die Autonomie der Schulträger ermöglicht unterschiedliche Schulleitungsmodelle, wie Teilzeit-Schulleitungen, die nach Bedarf mit Unterrichtspensen ergänzt werden können, Zusammenarbeit mehrerer Schulleitungen, Co-Leitungen oder den Einbezug von Spezialisten im Rahmen von besonderen Funktionen (Informatik, Stundenplanung, usw).</p> <p>Klar formulierte Stellenbeschriebe in Anlehnung an den Auftrag an die Schulleitung helfen, in diesem heterogenen Umfeld transparente, der Erfüllung des Auftrages dienliche Verhältnisse zu schaffen.</p>

5. Arbeitsfelder

Pädagogische Führung	Die Schulleitung entwickelt unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und schulischen Rahmenbedingungen eine tragfähige Planung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung.
Personalführung	Die Schulleitung führt eine systematische Personalplanung und -entwicklung. Sie fördert, fordert und beurteilt die Mitarbeitenden in der Ausübung ihrer Aufgaben und ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit sowie eine situationsgerechte Beteiligung.
Organisation und Administration	Die Schulleitung sorgt für klare Strukturen und Prozesse. Sie vernetzt sich systematisch mit internen und externen Partnern und bezieht die verschiedenen Interessengruppen angemessen mit ein. Sie setzt die vorhandenen Mittel wirkungsvoll und effizient ein.
Qualitätsentwicklung und Evaluation	Die Schulleitung steht für eine kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität ein. Sie gestaltet Veränderungsprozesse systematisch, entwicklungsorientiert und in für die Mitarbeitenden leistbaren Schritten.
Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	Die Schulleitung sorgt für eine angemessene Information und Kommunikation. Sie bezieht Lehr- und Fachpersonen, Lernende, Erziehungsberechtigte und externe Partner in die Gestaltung der Schulgemeinschaft mit ein.
Finanzen	Die Schulleitung erarbeitet Grundlagen für die Budgeterstellung ihrer Schuleinheit und ist verantwortlich für die Budgeteinhaltung.

5. März 2021

Von den Vorständen der drei Verbände beschlossen.



Christoph Ackermann, Präsident SGV



Freddy Noser, Präsident VSLSG



Boris Tschirky, Präsident VSGP