

Dezember 2018

## Empfehlung Schulleitungspensen – 2018

### 1. Ausgangslage

Seit dem Jahr 2010 sind alle Schulen offiziell Geleitete Schulen und seither wurde an jeder Schule mindestens eine Externe Evaluation ESE durchgeführt.

Eine zeitgemässe Schulführung ohne Schulleitung ist nicht mehr denkbar und deshalb hat sich im ganzen Kanton Solothurn diese Führungsstruktur in den letzten Jahren erfolgreich etabliert. Die Schulleitung ist für die operative Führung der Schule zuständig und berücksichtigt die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Beteiligten, arbeitet eng mit Behörden, Lehr- und Fachpersonen, Lernenden, Erziehungsberechtigten und weiteren an der Schule beteiligten Personen zusammen.

#### 1.1. Gesetzliche Grundlagen

Im Volksschulgesetz sind die Aufgaben unter §78a Aufgaben im Allgemeinen und §78ter im Besonderen geregelt.

Die kommunale Aufsichtsbehörde und deren Aufgaben sind unter §72 geregelt. In der Regel wird eine Schulleitungsverordnung erstellt, die die lokalen Bedürfnisse berücksichtigt.

Die Ausrichtung der kantonalen Schülerpauschale berücksichtigt ebenfalls zu einem Teil, gemäss §47f, die Finanzierung der Schulleitung.

##### 1.1.1. Pensum und Gehaltsstufe in der kommunalen DGO

Der Kanton beschliesst weder Gehaltsstufe noch Höhe des Schulleitungspensums aufgrund von Faktoren wie Anzahl Schülerinnen und Schüler oder Klassen oder Lehrpersonen. Eine kantonale Empfehlung bezüglich Pensum und Gehalt gibt es nicht.

Das Pensum und die Gehaltsstufe einer Schulleiterin oder eines Schulleiters richten sich nach der lokalen Dienst- und Gehaltsordnung DGO des Schulträgers.

Über das Schulleitungsmodell und die Ausgestaltung bestimmt die kommunale Aufsichtsbehörde, die sich oft an die Empfehlungen von VSEG und VSL SO, die seit dem Jahr 2009 gelten, hält.

Die bisherigen Empfehlungen für Schulen mit einstufigem Schulleitungsmodell basieren auf folgenden Werten:

$$20 + S \text{ mal } 0.25$$

*Beispiel: Schule mit 200 Schülerinnen und Schüler*       $20 + 50 = 70 \%$

Erläuterung:

20% entspricht einer Koordinationspauschale für die Arbeit mit den Aufsichtsbehörden (lokaler und kantonaler) und S mal 0,25 dem tatsächlichen Aufwand.

## 2. Empfehlung des Pensums der Schulleitung

Die bisherige Empfehlung der Ausgestaltung der Schulleitungspensen stammt aus dem Jahr 2009 und wurde damals zusammen mit dem VSEG (Verband Solothurner Einwohnergemeinden) entwickelt. Diese Empfehlung behält ihre Gültigkeit und wurde bei Neubesetzungen von Schulleitungsstellen in der Regel als Grundlage genommen.

Aufgrund der Reformen im Volksschulbereich, die verschiedene Anpassungen und lokale Umsetzungsarbeiten mit sich brachten, der flächendeckenden Einführung der Speziellen Förderung und auch der vermehrten Anstellung von Lehrpersonen im Teilpensum ist die zeitliche Belastung der Schulleitungspersonen in den letzten Jahren zum Teil stark gestiegen. Von vielen Schulen wurde in den letzten Jahren gewünscht, dass der VSL für den administrativen Aufwand, der ebenfalls zunahm, ebenfalls Empfehlungen bezüglich der Ausgestaltung eines Schulsekretariats abgeben soll.

Damit Schulleitungen effizient arbeiten können, ist ein **Schulsekretariat** unbedingt nötig. Dessen **Ausgestaltung** ist abhängig von der Grösse der Schule. Die Organisationsform richtet sich nach den örtlichen Verhältnissen. Wichtige Faktoren sind neben der Grösse der Schule auch das **Angebot** und die **Struktur** der Schulen einer Gemeinde.

## 3. Umfrage 2017

Der VSL SO hat im Sommer 2017 eine umfassende Umfrage bei seinen Mitgliedern bezüglich Stellenprozente Schulleitung und Schulsekretariate durchgeführt.

Feststellung:

Eine neue einheitliche Empfehlung für die Ausgestaltung der Pensen Schulleitung und Schulsekretariate in einer Zahl oder einem Faktor festzulegen, der sich auf die Grösse der Schule, also der Schülerzahlen bezieht, ist schwierig.

In Zweckverbänden oder bei grossen Schulträgern, die zweistufig geführt werden, oft bei Gemeinden über 6000 Einwohnern, ist es in der Regel einfacher, die exakten Stellenprozente zu erheben.

Begründung und Ergänzung:

In vielen Schulen, vor allem einstufig geführten Primarschulen mittlerer und kleinerer Grösse werden auch viele administrative Arbeiten, die zum Bereich Bildung und der lokalen Schule gehören, von Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung übernommen. Diese Stellenprozente sind abhängig von der Grösse der Schule und der Anzahl Lehrpersonen und bewegen sich zwischen 5 und 20%, wie eine zusätzliche Befragung einzelner Primarschulen ergeben hat.

Ergebnisse:

Der Faktor **0,51 pro SuS** (Schülerin und Schüler) entspricht dem **Mittelwert** des **Pensums** der **Schulleitung inklusive Sekretariat**.

Der Faktor **0,35 pro SuS** (Schülerin und Schüler) entspricht nur dem **Mittelwert** des **Pensums** der **Schulleitung**.

Beispiele von Funktionen der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung in Zusammenarbeit mit der Schulleitung:

- Finanzverwaltung: Lohnwesen, Buchhaltung, Rechnungen, Einsatz von Stellvertretungen
- Gemeindeverwaltung: Administration bezüglich Zahnarzt, Schularzt
- externe Personen im Mandat: Stundenplan
- Lehrpersonen: Schulhausleitung bei mehreren Standorten
- Musikschule: eigene Schulleitung
- Tagesstruktur: eigene Organisation oder Gemeindeverwaltung
- Schülertransporte: Organisatorisches in flächenmässig grossen Schulträgern

Mit der vorliegenden Umfrage ist eine deutliche Abgrenzung zwischen Schulleitung, Schulsekretariat und Personal der Gemeinde kaum vorzunehmen.

Schulsekretariat:

Detaillierte Angaben zu Funktionen und Aufgabenbereiche sind in unserer Erhebung zwar vorhanden, jedoch nicht klar in Stellenprozente aufgeteilt. Auch eine Abgrenzung der Aufgabenbereiche zur Schulleitung wäre nötig.

Zusammenfassung:

Um den Betrieb einer Schule zu gewährleisten sind in der Regel neben der Schulleitung, einem Schulsekretariat auch Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung, oft die Finanzverwaltung oder weitere Fachpersonen in den Prozess aller Abläufe eingebunden.

#### 4. Empfehlung:

##### 4.1. Einstufig geführte Schule

###### a) Berechnungsgrundlage in einem Faktor

Wir empfehlen **mindestens** den Faktor **0,60** pro Schülerin und Schüler inkl. Schulsekretariat, Finanzverwaltung, Gemeindeverwaltung oder mindestens eine **Bandbreite zwischen 0,4 und 0,6** einzusetzen.

Ab einer bestimmten Grösse einer Schule (> 250 SuS) ist die Bandbreite geeignet.

*Umsetzungsbeispiele*

a) mit Wert 0,6

200 Schüler  $0,6 \times 200$  120 Stellenprozente

b) mit Bandbreite 0,4 bis 0,6

450 Schüler  $0,4 \times 450$  mindestens 180 Stellenprozente

Das vollständige Pensum der Schulleitung, des Schulsekretariats und der Finanz- und Gemeindeverwaltung muss entsprechend lokal ausgehandelt werden.

###### b) Minimales Sockelpensum

Das Schulleitungspensum soll **mindestens 40 Stellenprozente** betragen. Dieser Sockel ist vor allem bei kleinen Schulen nötig, da gewisse Arbeiten unabhängig von der Schülerzahl anfallen, damit eine Schule funktionsfähig ist.

*Umsetzungsbeispiele* 40%

80 Schüler  $0,6 \times 80$  48 Stellenprozente, davon mind 40% SL

120 Schüler  $0,6 \times 120$  72 Stellenprozente, davon mind 40% SL

###### c) Abgrenzung zu den anderen Pensen

Die anderen Pensen sind oft kleinere Stellenprozente und werden bei den entsprechenden Funktionsträgern, vor allem im Bereich Gemeindeverwaltung, Teil ihres gesamten Aufgabenfeldes sein.

###### d) Schulsekretariat

Das grösste Pensum neben der Schulleitung macht das Schulsekretariat aus. Eine geeignete Führung eines Schulsekretariats benötigt ein Pensum mit einer bestimmten Mindestgrösse.

Ein **Drittel des Wertes von 0,6** sollte für ein Schulsekretariat inklusive weiterer Funktionen in der Gemeindeverwaltung reserviert werden. Der Faktor **0,20** pro Schülerin und Schüler soll eingesetzt werden.

*Umsetzungsbeispiele* mit Wert 0,2

120 Schüler  $0,2 \times 120$  24 Stellenprozente

200 Schüler  $0,2 \times 200$  40 Stellenprozente

450 Schüler  $0,2 \times 450$  90 Stellenprozente

Bei kleineren Schulen empfehlen wir das Zusammenlegen von Sekretariatsstellen zweier Nachbargemeinden oder ein klares Pflichtenheft für eine Person der Gemeindeverwaltung, damit alle administrativen Aufgaben des oder mehrerer Schulträger geregelt sind.

## 4.2. Zusätzliche Ressourcen

### a) Musikschule

Die Leitung und Führung der Musikschule kann in das Pensum der Schulleitung der Primarschule oder des gesamten Schulträgers eingebaut werden. Der administrative Aufwand ist aufgrund der vielen kleinen Pensen überdurchschnittlich hoch und wird in der Regel durch die Finanz- oder Gemeindeverwaltung übernommen.

### b) Tagesstruktur

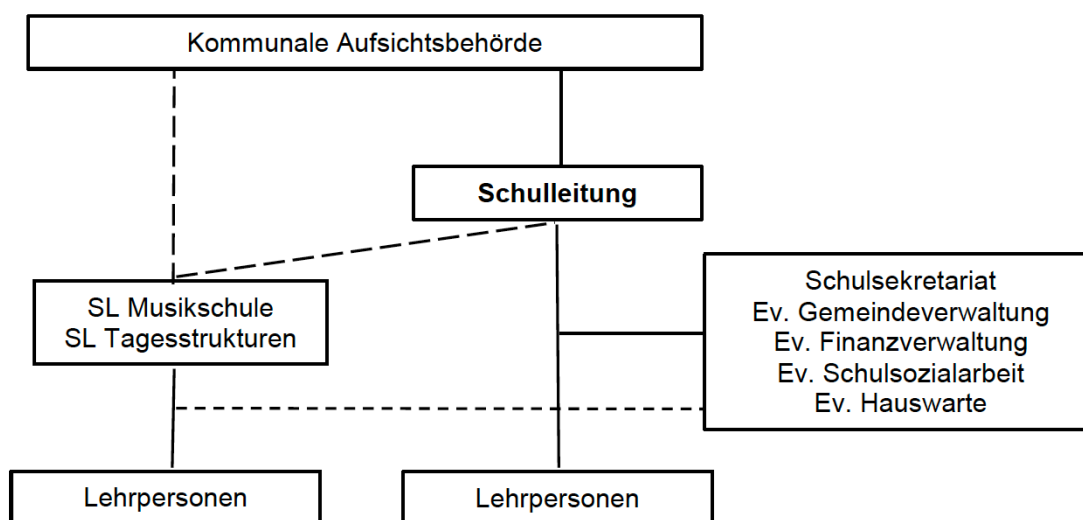
Die lokale Führung einer Tagesstruktur wird im Kanton sehr unterschiedlich gehandhabt. Sinnvoll ist die Angliederung an die Bildungsverantwortlichen, also die Schulleitung. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung und des Aufwands kann dazu keine Empfehlung abgegeben werden.

### c) Weitere Fachpersonen

Zur Führung einer Schule gehören weitere Fachpersonen oder Stellen, die nicht explizit aufgeführt werden und die deshalb auch nicht für ein Schulleitungspensum berechnet werden. Dazu gehört die Informatik, das heisst der technische und pädagogische Support (PICTS) und eventuell die Schulsozialarbeit.

Diese zusätzlichen Ressourcen sind in der Regel nicht detailliert aufgeführt. Die Aufgabenbereiche der einzelnen Mandatsträger sollten im Funktionsdiagramm abgebildet werden.

## 4.3. Organigramm einstufig geführte Schulen



#### 4.4. Zweistufig geführte Schulen

Das Schulleitungspensum, berechnet in einem **Faktor**, ist bei einer zweistufig geführten Schule, die in der Regel eine grössere Einheit bildet, aufgrund des zusätzlichen **Koordinationsaufwandes**, höher.

Mehrere Standorte gehören zum selben Schulträger. Das heisst, Standortleitungen oder Schulhausleitungen der einzelnen Standorte werden zum Leitungspensum dazugezählt.

Zweistufig geführte Schulen sind oft in der Form eines Zweckverbandes organisiert, in dem oft alle Funktionsträger direkt im Zweckverband eingebunden. Schulleitung und Schuladministration arbeiten nur für die Aufgaben dieses Zweckverbandes oder sind aufgrund von Leistungsverträgen deutlich in Stellenprozenten zu erheben oder abzugrenzen.

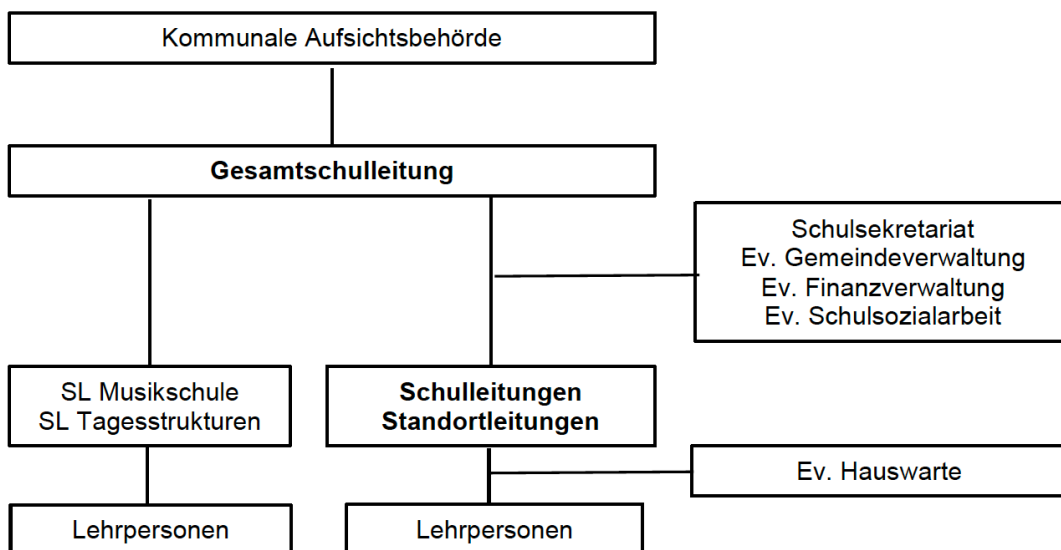
Die Empfehlung mit dem **Wert von mindestens 0,70** pro Schülerin resp. Schüler soll bei zweistufig geführten Schulen verwendet werden.

Die Rahmenbedingungen gelten wie bereits oben erwähnt.

Jeder Schulträger organisiert auch hier seine Schule nach seinen Bedürfnissen.

Sockelpensen bei Standortleitungen können tiefer als 40% sein oder nach Möglichkeit sinnvollerweise zusammengelegt werden. Zusätzliche Leistungsfelder binden auch hier höhere Ressourcen.

#### 4.5. Organigramm einer zweistufig geführten Schule



Dieses Organigramm bildet eine **mögliche Organisationsform** einer zweistufigen Schule ab. Musikschule oder Tagesstrukturen gehören **nicht** überall dazu.

## 5. Gehaltsstufe

Als Gehaltsstufe empfehlen wir eine Einstufung in **mindestens Lohnklasse 22** (GAV Kanton) für eine Schulleitungsperson. Eine Lohnklasse nach lokaler DGO des Schulträgers soll deshalb so umgerechnet werden, dass sie mit den Lohnklassen nach GAV vergleichbar ist.

Begründung: Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf. Die Schulleitungsperson soll als Vorgesetzte mindestens eine Lohnklasse höher eingestuft werden als diejenige Lehrperson mit der höchsten Gehaltsstufe. Die höchste Gehaltsstufe ist Lohnklasse 21 für einen Heilpädagogen mit Masterabschluss (gilt für Primar- und Sekundarschule) oder eine Sek I-Lehrperson, ebenfalls mit Masterabschluss.

Das Berufsleitbild des VSL CH (2015) beschreibt in sechs Leitsätzen die anspruchsvolle Führungsverantwortung der Schulleitenden im Bereich der unterschiedlichen Ansprüche an eine moderne Schule, die eigenständig gestaltet werden muss.

## 6. Allgemeine Bemerkungen:

Die bisherige Empfehlung der Schulleitungspersonen aus dem Jahr 2009 soll durch Empfehlungen 2018 abgelöst werden, die die zeitgemässen Bedürfnisse und auch vermehrte und komplexere Aufgabenbereiche einer pädagogischen Schulführung inklusive der angegliederten Administration berücksichtigen.

Basis dazu bildet die grosse flächendeckende Umfrage aus dem Jahr 2017 unter den Schulträgern, ergänzende Erhebungen bezüglich der Belastungen der Gemeindeverwaltungen und auch innerhalb des Vorstandes des VSL SO eine intensive Diskussion unter Berücksichtigung vieler Aspekte und Erfahrungen.

Nicht berücksichtigt wurde unter anderem die Anzahl Lehrpersonen oder auch Klassen als Grundlage. Die Realität im Bildungswesen zeigt, dass die Schulen aus verschiedenen Gründen auf eine gewisse Zahl Teilpensenlehrpersonen angewiesen sind.

Vergleiche mit anderen Kantonen ergeben ähnliche Werte als Basis für Schulleitung und Schulsekretariate.

## 7. Zusammenfassung der Empfehlung VSL 2018

### 7.1. Einstufig geführte Schulen

a) bis 250 SuS

**Faktor 0,6**; davon 0,20 (ein Drittel) für Schulsekretariat

**Mindestens Faktor 0,6** pro SuS inkl. Schulsekretariat und Verwaltungsaufwand Gemeinde

b) grösser als 250 SuS

**Faktor 0,4 bis 0,6**; davon 0,20 (ein Drittel) für Schulsekretariat

**Bandbreite mit dem Faktor 0,4 bis 0,6** pro SuS inkl. Schulsekretariat und Verwaltungsaufwand Gemeinde

c) Sockelpensum

**mindestens 40%**

**Mindestens 40%** für Schulleitung

### 7.2. Zweistufig geführte Schulen

**mindestens Faktor 0,7**

a) Pro SuS mindestens Faktor 0,7 inkl. Schulsekretariat und Verwaltungsaufwand Schulträger

b) Sockelpensum bei Standortleitung:

**kann tiefer als 40% sein**

### 7.3. Zusätzliche Angebote der Schule

**Musikschule, Tagesstruktur** und andere Aufgaben werden **separat** berechnet.

### 7.4. Schwankende Schülerzahlen

Die jährlich schwankenden Schülerzahlen dürfen keinen unmittelbaren Einfluss auf ein einmal festgelegtes Pensum haben. Ein Schulleitungspensum sollte mindestens über 3 Jahre lang die gleiche Höhe haben. Stark sinkende Schülerzahlen oder auch stark steigende Zahlen sind in der Regel voraussehbar und können nach einer festgelegten Frist zu einer Anpassung einer Anstellung führen.

*Derendingen, 18.12.18  
Adrian van der Floe, Präsident VSL SO*