

Produkt 7

Starke Schulleitungen

Thema	Klärung und Stärkung der Position der Schulleitungen (SL) im System. Erweiterung ihrer Befugnisse und Kompetenzen.
Belastungssituation	Die Entwicklung, Implementierung und Durchsetzung einer Kultur der geleiteten Schule belastet die SL. Die zeitl. Ressourcen sind knapp und die Unterrichtsverpflichtung behindert die Festigung der Führungsposition. Teilweise unklare Aufgabenteilungen bzw. Abstimmungsprobleme mit Schulpflegern (SPF) und Schulverwaltungen (SV) führen zu Doppelspurigkeiten und Konflikten. Fehlende Führungskompetenzen erschweren das Wahrnehmen der Leitungsfunktion.
Massnahmen <i>kurzfristig (Ende 2011)</i>	Empfehlung erarbeiten für Anstellungs- und Entlassungsverfahren von Lehrpersonen, zur ressourcenorientierten Schulprogrammarbeit sowie zur Schnittstelle SL / SV; Weiterbildung für SL und Schulkonferenzen anbieten; Standards für Weiterbildungen von SL erarbeiten, Zuständigkeiten, Steuerung und Finanzierung klären.
<i>mittelfristig (Ende 2013)</i>	Delegation von Personalgeschäften der SPF an die SL gesetzlich ermöglichen (s. P.10); Änderung der Bestimmungen zur Fallführung bei Schullaufbahnentscheiden, Disziplinar- und sonderpädagogischen Massnahmen; Gesetzliche Verankerung der SV verbessern; Unterrichtsverpflichtung für SL abschaffen; Basisvariante eines Berufsauftrags für SL mit kommunalen Anpassungsmöglichkeiten erarbeiten; Mitwirkung der SL auf kant. Ebene durch ihre privatrechtliche Organisation und die Möglichkeit der Delegation von Kompetenzen der SPF an eine Zwischenhierarchiestufe gesetzlich verankern.
<i>langfristig</i>	
Entlastungswirkung	Generelle Entlastung durch Klärung und Stärkung der Kompetenzen der SL. Gezielte Entlastung durch Delegation von administrativen Arbeiten an die Schulverwaltungen sowie Entlassung aus der Unterrichtspflicht. Schulgemeinden werden durch mögliche Zwischenhierarchie entlastet.
Umsetzung	Volksschulamt, VZS, VPZS, VSLZH, LKVZH, SeKZH, vpod, ZLV, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen
<i>Federführung</i>	Volksschulamt (VSLZH bei Berufsauftrag für SL)
Entscheide	Kantonsrat / Regierungsrat
Mehrkosten	Abschaffung der Unterrichtsverpflichtung für SL bedingt zusätzliche Ressourcen (s. P.13); Entlastung der SV im Personal- und Formularwesen ermöglicht die Übernahme von administrativen Arbeiten der SL ohne Mehrkosten (siehe P.9 / P.10); Aus- und Weiterbildung der SL.

Inhalt

1) Ausgangslage.....	2
2) Stärkung und Entlastung von Schulleitungen – Klärung von Kompetenzen	3
a) Personalführung	3
b) Pädagogische Führung – Schulprogrammarbeit	4
c) Pädagogische Führung – Belange Schülerinnen und Schüler	5
d) Administrative und finanzielle Führung.....	6
e) Aus- und Weiterbildung	7
f) Abschaffung der Unterrichtsverpflichtung.....	8
g) Berufsauftrag	9
h) Mitwirkung auf kantonaler Ebene	10
i) Variablere Schulleitungsstrukturen	10
3) Massnahmen und Termine.....	11

1) Ausgangslage

Schulleiterinnen und Schulleiter gehören einer Profession an, die im Kanton Zürich noch jung ist. Entsprechend wenig entwickelt sind ihre strukturelle Verankerung und organisatorische Vernetzung, kurz: die schulische Führungskultur. Die Gleichzeitigkeit von Entwicklung, Implementierung und Durchsetzung einer Kultur der geleiteten Schule belastet Schulleitungen beträchtlich.

Im Rahmen der Grobanalyse von Belastungen und Entlastungspotenzialen wurde zum Ausdruck gebracht, dass die grundsätzliche Belastung der Schulleitungen nicht allein auf ein Übermass an Aufgaben zurückzuführen ist. Ebenso sehr werden eine unklare bis unstatthafte Aufgabenteilung auf Gemeindeebene sowie ungenügende Kompetenzen geltend gemacht.

Sollen Schulleitungen ihre Wirkung zugunsten weitgehend selbstgesteuerter und – verantworteter pädagogischer Einheiten entfalten können, muss ihre Position im System geklärt und gestärkt werden. Dazu gehören neben erweiterten Kompetenzen insbesondere im Personalbereich auch zusätzliche Ressourcen, die eine sinnvolle Nutzung und Entfaltung dieser Kompetenzen erst ermöglichen.

→ Hinweis: Möglichkeiten zur Generierung von zusätzlichen Ressourcen nicht nur für Lehrpersonen, sondern auch für Schulleitungen, werden in folgendem Produkt ausgewiesen: *P.13 Gewinnung von Ressourcen*

2) Stärkung und Entlastung von Schulleitungen – Klärung von Kompetenzen

Die Stärkung und Entlastung von Schulleitungen sowie die damit verbundene Klärung von Kompetenzen wurde im Projekt in verschiedenen Bereichen thematisiert (siehe 2a-k). Im Folgenden sind pro Bereich jeweils Ausgangslage, Belastungssituation und Erwägungen ausgeführt. Im Anschluss daran findet sich unter „3. Massnahmen und Termine“ eine Zusammenstellung von Massnahmen aus allen Bereichen.

Den Erwägungen und Massnahmen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

- Die Stärkung von Schulleitungen bzw. deren Führungsfunktion kann vorübergehend mit einer erhöhten Belastung einhergehen (z. B. Aufwand für Profilierung und Weiterbildung), wird sich aber längerfristig entlastend auswirken, sowohl für die Schulleitungen selbst als auch für das Gesamtsystem Volksschule.
- Die Klärung und Abgrenzung von Kompetenzen wirkt per se entlastend für alle Akteure.

a) Personalführung

→ Hinweis: Die Personalbeurteilung ist Thema im Produkt *P.8 Vereinfachung der Mitarbeiterbeurteilung*

Ausgangslage	<p>Zu den Aufgaben der Schulpflege gehört die Anstellung und Entlastung der Schulleitung, der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden (VSG § 42 Abs. 3). Die Schulleitung ist u. a. für die personelle Führung der Schule verantwortlich und hat in eigener Kompetenz die Aufgabe, bei Personalgeschäften der Schulpflege mitzuwirken (VSG § 44 Abs. 2).</p> <p>Die Führungsstruktur und -kultur ist in den Gemeinden unterschiedlich weit entwickelt und ausgeprägt.</p>
Belastungssituation	<p>Mangelnde Kompetenzen (im doppelten Wortsinn von Zuständigkeiten und Fähigkeiten) erschweren die Aufgabenerfüllung von Schulleitungen. Fehlende Kompetenzabgrenzungen insbesondere zwischen Schulleitungen und Schulpflege führen zu Unsicherheiten, Konflikten und Doppelpurigkeiten.</p>
Erwägungen	<p>Die Rolle der Schulleitungen soll grundsätzlich und im ganzen Personalzyklus gestärkt werden. Die Funktion der Schulpflege als Anstellungsbehörde, die in jedem Fall den formellen Entscheid für Anstellungen von Lehrpersonen fällt, ist jedoch nicht strittig. Hingegen soll eingeräumt werden, dass die ganze Vorbereitung und Abwicklung der Personalgeschäfte (ausgenommen formelle Entscheide) von der Schulpflege an die Schulleitung delegiert werden kann.</p>

	<p>Ein entsprechender Hinweis ist im Volksschulgesetz zu verankern.</p> <p>Von zentraler Bedeutung ist eine klare Kompetenzzuordnung bezüglich Personalgeschäfte im Organisationsstatut der Gemeinde. Die Gemeinden sind demnach angehalten, in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen das Statut auf diesbezügliche Optimierungsmöglichkeiten hin zu überprüfen.</p> <p>Zur Erleichterung der Abwicklung von Personalgeschäften und als Anstoss für Optimierungen soll vom Kanton ein Standardverfahren für Anstellungen und Entlassungen entwickelt werden, allerdings ausschliesslich mit empfehlendem Charakter.</p> <p>Der Bereich Personalführung muss in der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen angemessen berücksichtigt werden. → siehe auch P.7 e) Aus- und Weiterbildung von Schulleitenden → siehe P.5 (Unterstützungsangebote, Netzwerke)</p>
--	--

b) Pädagogische Führung – Schulprogrammarbeit

Ausgangslage	Die Schulleitung ist zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. Die Schulleitung orientiert sich am Schulprogramm (VSG § 44).
Belastungssituation	<p>Die Schulkonferenzen verwenden viel Zeit für die Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation des Schulprogramms. Diese Arbeit wird von den Beteiligten als belastend und vielerorts als wenig wirksam wahrgenommen.</p> <p>In der Praxis übernimmt die Schulleitung wesentliche Führungsverantwortung in der Schulprogrammarbeit. Diese Führungsverantwortung wird aber geschwächt, indem das Gesetz vorschreibt, dass die Schulkonferenz das Schulprogramm beschliesst und die Schulleitung sich wiederum daran zu orientieren hat.</p>
Erwägungen	<p>Durch Verschieben der Beschlusskompetenz für das Schulprogramm von der Schulkonferenz zur Schulleitung könnte einerseits die Schulleitung in der pädagogischen Führung gestärkt und andererseits die Schulkonferenz von teilweise aufwändigen Entscheidungsfindungsprozessen entlastet werden.</p> <p>Im Projekt wird allerdings die mögliche Entlastungswirkung einer Kompetenzverschiebung als zu gering erachtet, als dass dadurch entstehende Nachteile (weniger Mitsprache der Lehrerschaft im Schulprogrammprozess) aufgewogen würden. Deshalb soll die bestehende</p>

	<p>gesetzliche Grundlage nicht geändert werden.</p> <p>Die Belastung der Schulkonferenzen durch die Schulprogrammarbeit soll durch gute Organisation durch die Schulleitung und allfällige Delegation von einzelnen Prozessschritten an eine Steuergruppe reduziert werden. Zudem kann das gezielte Nutzen der Entwicklungshinweise der Fachstelle für Schulbeurteilung in der Schulprogrammarbeit entlastend wirken.</p> <p>Die Schulleitungen sind hinsichtlich Optimierung und Entlastung in der Schulprogrammarbeit gezielt durch Weiterbildung und Empfehlungen zu unterstützen. → siehe auch P 5 (Massnahmen sind formuliert im Handlungsfeld Qualitätsmanagement)</p>
--	--

c) Pädagogische Führung – Belange Schülerinnen und Schüler

Ausgangslage	Zu den Aufgaben der Schulleitung gehört die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule in Zusammenarbeit mit der Schulkonferenz (VSG § 44 Abs. 1).
Belastungssituation	Vorbereitung und Umsetzung von Schullaufbahnentscheiden, Disziplinarmassnahmen und sonderpädagogischen Massnahmen sind oft mit unnötigem Koordinationsaufwand und doppelspuriger Dossierführung verbunden. Unklare Verantwortlichkeiten erhöhen die Belastung der Lehrpersonen im Umgang vor allem mit schwierigen Schülerinnen und Schülern.
Erwägungen	<p>Zur Entlastung insbesondere der Lehrpersonen und im Hinblick auf die Stärkung der Rolle der Schulleitungen soll in den Bereichen Schullaufbahnentscheide, Zuweisung sonderpädagogischer Massnahmen und Disziplinarmassnahmen (inkl. Auszeit für Lernende) eine klare Trennung der Fallführung etabliert werden, die es ermöglicht, bei Uneinigkeit oder Schwierigkeiten die Verantwortung an eine höhere Instanz weiterzugeben.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instanz: immer Klassenlehrperson 2. Instanz: Schulleitung (bei Uneinigkeit, Schwierigkeiten) 3. Instanz: Schulpflege (bei Uneinigkeit, Schwierigkeiten) <p>Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Beteiligten sind in jedem Fall notwendig. Eine eindeutige Zuordnung der Fallführung (inkl. Verantwortung für das jeweilige Dossier und allfällige Organisation von Sitzungen) kann jedoch vor allem die jeweils nicht fallführenden Personen deutlich entlasten.</p> <p>Für die Schulleitung fällt dadurch einerseits Mehrarbeit an. Anderer-</p>

	<p>seits wird sie in ihrer Rolle als Führungsperson gestärkt und von den Lehrpersonen als entlastend wahrgenommen.</p> <p>Im Hinblick auf eine klarere Trennung der Fallführung im erwähnten Sinn sollen entsprechende Änderungen in Bestimmungen und Rechtsgrundlagen vorgeschlagen werden.</p> <p>→ Massnahmen sind zu verknüpfen mit Massnahmen aus P.4 (Zusammenarbeit Lehrpersonen und Eltern sowie P.14 (Einsatz des schulischen Standortgesprächs).</p>
--	--

d) Administrative und finanzielle Führung

Ausgangslage	<p>Die Schulleitung ist für die administrative und finanzielle Führung der Schule verantwortlich (VSG § 44).</p> <p>Administrative Aufgaben von Schulpflege und Schulleitungen können die Gemeinden einem Schulsekretariat übertragen (VSG § 46). Diese Unterstützungsleistung ist in den Gemeinden uneinheitlich statuiert.</p> <p>Die Finanzkompetenzen der Schulleitungen sind vielerorts unbefriedigend geregelt</p>
Belastungssituation	<p>Schulleitende bezeichnen die Belastung in Führungsbereich Administration und Finanzielles als gross, so dass z. B. längerfristige Planungsarbeiten zu kurz kommen.</p> <p>Aufgabenteilung und Weisungsrechte im Dreieck Schulpflege – Schulleitung – Schulverwaltung sind nicht überall befriedigend geregelt. Es entstehen Doppelspurigkeiten, Leerläufe und Konflikte.</p>
Erwägungen	<p>Schulleitende sind in erster Linie Fachleute für die pädagogische und personelle Führung in ihren Schulen. Aus Sicht des Projektes macht es wenig Sinn, die Schulleitenden auch in den Bereichen Administration und Finanzen besser auszubilden und auf ein professionelles Niveau zu führen. Besser wäre, die Schulleitungen und die Lehrpersonen in allen Gemeinden von möglichst vielen administrativen Aufgaben durch professionelle, gut ausgebildete Schulverwaltungen zu entlasten.</p> <p>Deshalb wird eine verstärkte gesetzliche Verankerung der Schulverwaltungen begrüsst.</p> <p>Kantonale Vorschriften zur Ausgestaltung der Kompetenzverhältnisse und detaillierte Aufgabenteilungen sind nicht vorgesehen. Die konkrete Zuweisung und Abgrenzung von Aufgaben muss in den Organisationsstatuten der Gemeinden festgehalten werden. Um diese Arbeit zu unterstützen, sollen den Gemeinden Good Practice Beispiele bezüglich Aufgabenteilung zwischen Schulleitungen und Schulverwaltungen zur Verfügung gestellt werden, die konkrete Entlastungsvorschläge für Schulleitungen enthalten.</p>

e) Aus- und Weiterbildung

Ausgangslage	Der Beruf des Schulleiters/der Schulleiterin ist eine junge Profession. In der Einführungsphase der geleiteten Schulen lag das Hauptaugenmerk auf der Ausbildung von Schulleitenden. Seitens der EDK liegt unterdessen ein Ausbildungsprofil vor. Immer wichtiger werden jetzt berufs begleitende, praxisorientierte Weiterbildungsangebote für amtierende Schulleitungen. Es etablieren sich mittlerweile zahlreiche Anbieter von Weiterbildungen für Schulleitende, wichtigste Anbieterin ist die PH Zürich. Eine kantonale Steuerung oder Koordination der Weiterbildungsangebote für Schulleitungen fehlt zur Zeit.
Belastungssituation	Schulteams melden Belastung infolge mangelnder Führung durch die Schulleitung, da sich diese vorwiegend auf die administrative Ebene konzentriert. Schulleitungen sind durch fehlende Akzeptanz im Kollegium belastet, was teilweise auf fehlende professionelle Kompetenzen zurückzuführen ist. Zudem finden Schulleitende kaum Zeit für Weiterbildung.
Erwägungen	<p>Die Diskussionen im Projekt zeigen, dass gut ausgebildete und sich stetig weiterbildende Schulleitungen viel zur Entlastung des Systems Volksschule beitragen können. Weiterbildung stellt zwar anfänglich eine zusätzliche Belastung dar, kann aber längerfristig entlastende Wirkung sowohl für die Schulleitungen selbst als auch für die Schulen als Ganzes entfalten.</p> <p>Das Aus- und Weiterbildungsangebot soll praxisnah sein und berücksichtigen, dass die Schulleitenden unterschiedliche Berufsbiografien vorweisen und ihre Kompetenzen unterschiedlich weit entwickelt sind. Zudem sind den Schulleitenden genügend zeitliche Ressourcen für ihre Weiterbildung zur Verfügung zu stellen, siehe g) Berufsauftrag für Schulleitungen!</p> <p>Die Diskussionen haben verdeutlicht, dass auf verschiedenen Ebenen Klärungsbedarf besteht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Soll die Schulleitungsausbildung erweitert werden (anstatt aktuell 15 ECTS-Punkte neu 30)? Dies wäre in Anbetracht einer Stärkung der Profession angezeigt. – Wie soll eine Intensivweiterbildung (IWB) für Schulleitende gestaltet sein? – Sollen neue (Lohn)anreize für Weiterbildung geschaffen werden? – Braucht es neue Stellvertretungsregelungen bei Abwesenheiten durch Weiterbildung? – Wie und wer soll und kann das Angebot an Weiterbildungen für Schulleitende koordinieren und steuern? <p>Es wird zudem darauf hingewiesen, dass ein verstärktes Coaching- und</p>

	<p>Beratungsangebot für Schulleitende aufgebaut und die Vernetzung der Schulleitenden gefördert werden muss.</p> <p>Eine gute Koordination der Angebote bzw. die Abstimmung der unterschiedlichen Interessen wird als wichtig erachtet.</p> <p>Ausgehend von oben aufgeführten Erwägungen sollen kantonale Standards für die Weiterbildung von Schulleitenden erarbeitet werden. Zudem sollen die Zuständigkeiten der Akteure betreffend Steuerung, Angebot sowie Finanzierung geklärt werden.</p> <p>→ Massnahmen aus P. 5 (Unterstützungsangebote sowie Netzwerke) sind zu berücksichtigen</p> <p>→ Weiterbildungsbedarf der aus P.3 (Kommunikationskonzept BI für die Volksschule) abgeleitet werden kann, ist zu berücksichtigen.</p>
--	---

f) Abschaffung der Unterrichtsverpflichtung

Ausgangslage	Die minimale Unterrichtsverpflichtung für Schulleitende beträgt 4 Lektionen pro Woche. Die Unterrichtsverpflichtung kann auch durch Vikariate oder Projektwochen, nicht aber durch Klassenlagerbegleitungen erfüllt werden (LPVO § 8).
Belastungssituation	Viele Schulleitende empfinden ihre Unterrichtsverpflichtung als Zusatzbelastung, die den Spielraum für das Wahrnehmen von Leitungsaufgaben einschränkt und die Festigung der Führungsposition erschwert. Zweifellos spielt diese Wahrnehmung eine besondere Rolle, wenn Schulleitende gegenüber ihren Kolleg/innen aus dem Team gleichzeitig die eigene Schulleitungs-Profession und die Zielgrösse „Geleitete Schule“ profilieren wollen. Das gelingt dort am besten, wo Schulleitende hauptsächlich als solche wahrgenommen werden bzw. auftreten können. Eine zusätzliche Belastung findet sich in der Gleichzeitigkeit von Belastungsspitzen in der Leitungsaufgabe und im Unterricht im Schuljahresverlauf beispielsweise vor Schuljahresende und bei besonderen schulischen Anlässen.
Erwägungen	Die Entlastungswirkung für die Schulleitenden bei einer Abschaffung der Unterrichtspflicht ist im Grundsatz nicht bestritten. Allerdings wird im Projekt festgehalten, dass eine allfällige Abschaffung nicht dazu führen darf, dass Schulleitungen ohne Unterrichtserfahrung respektive ohne Grundausbildung als Lehrperson eingesetzt werden dürfen. Die Nähe zum Kerngeschäft Unterricht wäre so nicht mehr gewährleistet. Zudem wären die in der Praxis weit verbreiteten „Springereinsätze“

	<p>oder die Übernahme von Kurzvikariaten durch die Schulleitungen nicht mehr möglich.</p> <p>Eine Minderheit stellt sich generell gegen die Abschaffung der Unterrichtsverpflichtung.</p> <p>Schulleitende und Schulpräsidien machen geltend, dass die Unterrichtspflicht (Vikariate) in der Praxis nur zum Teil eingelöst und die daraus resultierende Arbeitszeit für Schulleitungsaufgaben genutzt werde. Beim Wegfall der Unterrichtspflicht ohne Schaffung zusätzlicher Ressourcen für die Schulleitung würde den Gemeinden ein gewisser Spielraum genommen, Mehrarbeitszeiten der Schulleitenden zu kompensieren.</p> <p>Bei der Abschaffung der Unterrichtspflicht soll demnach einerseits sichergestellt werden, dass Schulleitende über eine Ausbildung als Lehrperson und Unterrichtserfahrung verfügen. Andererseits müssen Schulleitungen zusätzliche Ressourcen erhalten (siehe P.13).</p>
--	---

g) Berufsauftrag

Ausgangslage	Schulleitungen verfügen über keinen eigentlichen Berufsauftrag zur Präzisierung der von ihnen gemäss VSG § 44 zu erfüllenden Aufgaben.
Belastungssituation	Die schulische Führungskultur ist in den Volksschulen des Kantons Zürich noch wenig verankert. Schulleitende leiden teilweise unter unklaren Kompetenzzuweisungen und sind oft infolge kurzfristiger Aufträge belastet. Viele Schulleitende leisten Mehrzeiten, die sie nur zum Teil kompensieren können.
Erwägungen	<p>Auch die Schulleitungen sollten über einen Berufsauftrag verfügen, in dem deren Tätigkeitsbereiche inhaltlich bezeichnet und quantitativ ausgewiesen werden.</p> <p>Dies würde Schulleitenden zusätzliche Sicherheit in ihrer Anstellung vermitteln, vor allenfalls überhöhten Ansprüchen schützen und Überlastungen vorbeugen.</p> <p>Das Formulieren und Inkraftsetzen eines detaillierten Berufsauftrags für Schulleitende obliegt nicht zwingend dem Kanton, da je nach Gemeinde die Bedürfnisse hinsichtlich Aufgabenprofilen und Kompetenzen für Schulleitungen unterschiedlich sind (siehe auch P.7i). Zweckmässig ist demnach eine von der Bildungsdirektion zugelassene Basisvariante des Berufsauftrags, die in den Gemeinden angepasst werden kann.</p> <p>Die Ausgestaltung der Basisvariante des Berufsauftrags soll vom Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) geleistet werden.</p>

h) Mitwirkung auf kantonaler Ebene

Ausgangslage	Die Mitwirkung der Lehrpersonen auf kantonaler Ebene wird grundsätzlich durch die Kapitel ausgeübt (VSG §§59 und 60). Die Mitwirkung der Schulleitungen ist gesetzlich nicht geregelt. In der Praxis erfolgt deren Mitwirkung über den privatrechtlichen Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH).
Belastungssituation	Eine eigentliche Belastungssituation durch fehlende Mitwirkung wurde im Projekt nicht festgestellt. Die Mitwirkung der Schulleitenden ist jedoch als wichtiger Beitrag zu einer generellen Stärkung der Schulleitungen zu sehen.
Erwägungen	<p>Die Mitwirkung der Schulleitenden ist durch den VSLZH grundsätzlich gewährleistet. Das Schaffen einer neuen öffentlich-rechtlichen Körperschaft für Schulleitende würde eine grössere Zahl von Personen – mit entsprechenden Belastungen – einbinden, erhebliche Kosten sowie Doppelspurigkeiten verursachen. Allerdings bleibt offen, wie die restlichen, nicht im Verband organisierten Schulleitenden mitwirken können und sollen.</p> <p>Das Mitwirkungsrecht der Schulleitenden über eine private Organisation soll dennoch analog zum Mitwirkungsrecht der Lehrerschaft über private Organisationen (VSG § 60) gesetzlich verankert werden.</p> <p>→ Diese Massnahme ist zu verknüpfen mit P.1 (analoge Massnahme für VPZS und VZS)</p>

i) Variablere Schulleitungsstrukturen

Ausgangslage	Die Aufgaben und Kompetenzen der Schulpflege und der Schulleitung sind im Volksschulgesetz geregelt (VSG §§ 42 und 44). Eine Hierarchiestufe zwischen Schulpflege und Schulleitung ist nicht vorgesehen.
Belastungssituation	Insbesondere in grösseren Schulgemeinden mit mehreren Schulleitungen besteht grosser Koordinationsbedarf zwischen den Schulen, der Schulverwaltung und der Schulpflege. Für die Koordination sowohl auf organisatorischer als auch pädagogischer Ebene werden darum vielerorts Leitungsausschüsse, Geschäftsleitungen, Schulleitungskonferenzen oder „Stabsstellen“ der Schulpflege geschaffen (pädagogische Leitung, Rektorat oder Ressortleitung Bildung, etc). Schulpräsidien in Städten sowie grossen Schulgemeinden sind durch die personelle Führung der einzelnen Schulleitungen teilweise stark belastet.

Erwägungen	<p>Lokale Gegebenheiten und Bedürfnisse hinsichtlich der Schulleitungsstrukturen sollen besser berücksichtigt werden können. Schulbehörden erhalten dadurch die Möglichkeit, sich bezüglich der Führung der Schulleitungen zu entlasten. Zugleich soll die Koordination der pädagogischen Entwicklung der Schulen gestärkt werden. Beides kann durch das Einsetzen einer neuen Zwischenhierarchiestufe, die auch mit Kompetenzen ausgestattet ist, ermöglicht werden.</p> <p>Bereits heute werden entsprechende Modelle in den Gemeinden praktiziert, allerdings ohne gesetzliche Grundlage. Gesetzliche Anpassungen, welche die Delegation von Kompetenzen der Schulpflege an eine Zwischenhierarchiestufe ermöglichen, sollen nun an die Hand genommen werden.</p> <p>Dabei gilt es zu beachten, dass die Rolle der Schulpflege als oberste Führungs- und Aufsichtsinstanz in der Schulgemeinde nicht zur Diskussion steht. Eine weitere Führungsstufe bedingt zudem eine präzise Kompetenz- und Aufgabenteilung im Organisationsstatut der Gemeinde.</p>
------------	---

3) Massnahmen und Termine

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
<i>a) Personalführung</i>		
Standardverfahren für die Anstellung und Entlassung von Lehrpersonen entwickeln (als Empfehlung).	VSA (Abt. Lehrpersonal) VZS, VSLZH	2011
Ergänzung im Volksschulgesetz in folgendem Sinne vorbereiten: Die Schulpflege kann die Personalgeschäfte an die Schulleitung delegieren, bleibt indes als Anstellungsbehörde verantwortlich.	VSA (Abt. Lehrpersonal) VZS, VSLZH	Ende 2010
Gesetzesänderungen in Kraft setzen.	Bildungsdirektion Regierungsrat, Kantonsrat	Ende 2011
<i>b) Pädagogische Führung – Schulprogrammarbeit</i>		
Empfehlungen für ressourcenorientierten Einsatz der Schulkonferenz in der Schulprogrammarbeit erarbeiten und in Weiterbildungskonzept für Schulleitungen (e) einfliessen lassen.	VSA (Umsetzung VSG), VSLZH, PHZH	Herbst 2010

c) Pädagogische Führung - Belange Schülerinnen und Schüler		
Vorschläge für Änderungen in Bestimmungen und Rechtsgrundlagen erarbeiten im Hinblick auf eine klarere Trennung der Fallführung (LP-SL-SPF) in den Bereichen Schullaufbahnentscheide, sonderpädagogische Massnahmen, Disziplinar-massnahmen. Ziel: Entlastung Lehrpersonen, Stärkung Führungsrolle Schulleitungen.	VSA (Abt. Sonderpädagogisches), VSA (Stab), VSLZH, LKVZH, SeKZH, vpod, ZLV	Anfang 2011
Gesetzesänderungen in Kraft setzen.	Bildungsdirektion Regierungsrat	Ende 2011
d) Administrative und finanzielle Führung		
Entlastung der Schulleitung durch professionelle Schulverwaltungen fördern: Empfehlungen zur Schnittstelle Schulleitungen-Schulverwaltungen erarbeiten, Good Practice inkl. Entlastungsvorschläge für Schulleitungen zur Verfügung stellen. Gesetzliche Verankerung der Schulverwaltungen verbessern.	VSA (Umsetzung VSG) VZS, VPZS, VSLZH	Herbst 2010
Gesetzesänderungen in Kraft setzen.	Bildungsdirektion, Kantonsrat	Ende 2011
e) Aus- und Weiterbildung		
Standards für die Weiterbildung von Schulleitenden erarbeiten, Entsprechende Zuständigkeiten, Steuerung und Finanzierung klären.	VSA (Umsetzung VSG), VSA (Stab), VZS, VSLZH, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen	Sommer 2011
f) Unterrichtsverpflichtung		
Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen abschaffen. Unterrichtsressourcen in Leitungspensen umwandeln (siehe P.13).	VSA (Abt. Lehrpersonal), VZS, VSLZH	2011
Verordnungsänderung in Kraft setzen.	Bildungsdirektion, Regierungsrat	2011
g) Berufsauftrag		
Berufsauftrages für Schulleitungen mit definierten und quantitativ bezeichneten Tätigkeitsbereichen als Basisvariante erarbeiten (kommunale Anpassungen vorsehen). Zulassung durch Bildungsdirektion.	VSLZH VSA, VZS, VPZS, LKVZH, SeKZH, vpod, ZLV	2011

h) Mitwirkung auf kantonaler Ebene

Mitwirkung der Schulleitungen auf kantonaler Ebene durch private Organisationen gesetzlich verankern.	VSA (Rechtsdienst), VZS, VSLZH	2011
Gesetzesänderung in Kraft setzen.	Bildungsdirektion, Kantonsrat	Ende 2013

i) Variablere Schulleitungsstrukturen

Möglichkeit der Delegation von Kompetenzen der Schulpflege an eine Zwischenhierarchiestufe gesetzlich verankern.	VSA (Rechtsdienst), VZS, VPZS, VSLZH, LKVZH, SeKZH, vpod, ZLV	2011
Gesetzesänderung in Kraft setzen.	Bildungsdirektion, Kantonsrat	Ende 2011