

Die Schulleitungsfunktion im Thurgau

1. Leitvorstellungen

Ziele der geleiteten Schule	Die Einführung der Geleiteten Schulen veränderte die Schul- landschaft. Sie brachte eine Trennung von strategischer und operativer Führungsebene, eine systematische Personalfüh- rung und eine regelmässige Überprüfung und Weiterentwick- lung der Unterrichtsqualität vor Ort. Die Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen als Führungspersonen eine prägende Funktion im System Schule ein.
Führungsarbeit und Bezie- hungsgestaltung	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 der teilautonomen Schulen	Im Kanton Thurgau geniessen die Schulgemeinden eine ho- he Autonomie. Die Schulgemeinden fällen viele strategische Entscheide in eigener Kompetenz. Im operativen Bereich ge- ben die Schulbehörden diese Spielräume an die Schulleitun- gen 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 spezifisches Berufsbild mit be- sonderen Anforderungen, Arbeitsweisen und Aufträgen.

2. Bausteine für ein Berufsbild

Eignung zur Schulleitung	Wer ist geeignet, Schulleiterin oder Schulleiter zu werden? Grundlegend sind ein positives Menschenbild, die Freude und das Geschick zu führen, die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Kommunikationskompetenz sowie Konflikt- fähigkeit, Belastbarkeit in Krisensituationen und ein vertieftes Verständnis für Schul- und Unterrichtsprozesse. Geduld, Ge- lassenheit und Humor helfen, im komplexen System der Schulen zu bestehen.
--------------------------	---

Erfahrung und Ausbildung	Angehende Schulleitungen verfügen über pädagogische Erfahrungen oder Erfahrung mit Bezug zum schweizerischen Bildungswesen. ¹ In der Ausbildung zur Schulleitung erwerben sie grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen zur Übernahme einer Führungsfunktion im Schulbereich.
Ein umfassender Führungsauftrag	<p>Das Gesetz über die Volksschule (VG) gibt den Schulleitungen in § 55 einen umfassenden Auftrag: Sie <i>„[...] leitet die unterstellte betriebliche Schuleinheit, fördert die Schulqualität und setzt die übergeordneten Vorgaben um. [Sie] ist in ihrer Schuleinheit zuständig für die pädagogische Führung, für die personelle Führung der Lehrpersonen sowie weiteren schulischen Personals und für die administrativ-organisatorische Führung.“</i></p> <p>Es gehört zu den Herausforderungen des Schulleitungsberufs, diesem weiten Feld gerecht zu werden und wo nötig Prioritäten zu setzen. Grundlage dafür ist ein von der Schulbehörde festgelegter Stellenbeschrieb. Zu klären ist auch die Frage, wie viele ihrer Kompetenzen die Schulbehörde an die Schulleitung delegiert. (Vgl. Teil 3 Empfehlungen für einen Grundauftrag.)</p>
Menschbezogen führen	Der 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, pflegt sie einen engen Bezug zur pädagogischen Tätigkeit und zum Lernen der Kinder und Jugendlichen.
Operative und strategische Ebene	Die Schulleitungen sind verantwortlich für die operative schulische Ebene mit einem oder mehreren Schulhäusern, Lehrpersonenteams 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 mit ein.
Anstellung als Verwaltungspersonal	Schulleitungen gelten gemäss § 54 Abs. 1 VG als Verwaltungsangestellte. ² Der Regierungsrat legt in § 19 der Verordnung über die Volksschule (RRV VG) ein Mindestpensum ³ abhängig von den unterstellten Kindern und Jugendlichen fest. In manchen Gemeinden stehen den Schulleitungen Ressourcen der Schulverwaltung zur Verfügung.

¹ Die vollständigen Anstellungsvoraussetzungen sind in § 20 der Verordnung des Regierungsrats über die Volksschule (RRV VG) definiert.

² Gemäss § 22 RRV VG sind Schulleiterinnen und Schulleiter je nach Vorbildung und Funktion in die Lohnklassen 21 bis 23 des Staatspersonals einzureihen.

³ Das einzuräumende Minimalpensum für die Schulleitungsaufgabe bemisst sich nach folgender Formel: $[(90 \times \text{Anzahl unterstellte Kinder}) / 380] + 10$ pro angefangene 380 = Minimalpensum in Prozent.

Besonderheiten und Autonomie

Die Tätigkeit als Schulleitung kann nicht losgelöst von lokalen Besonderheiten betrachtet werden. Die Schulgemeinden und Schulen im Thurgau unterscheiden sich stark: gross und klein, städtisch und ländlich, finanzkräftig und finanzschwächer, dezentral und zentral organisiert, mit professioneller Verwaltung oder mehrheitlich im Milizsystem organisiert. Aus dieser Vielfalt ergeben sich ganz unterschiedliche Arbeitsbedingungen für die Schulleitungen.

Die Teilautonomie der Schulgemeinden ermöglicht unterschiedliche Schulleitungsmodelle, wie Teilzeit-Schulleitungen, die nach Bedarf mit Unterrichtspensen ergänzt werden können, Zusammenarbeit mehrerer Schulleitungen in einer Schulgemeinde, Co-Leitungen oder den Einbezug von Lehrpersonen im Rahmen von Teilleitungsfunktionen. Klar formulierte Stellenbeschriebe in Anlehnung an den Auftrag an die Schulleitung (Siehe Teil 3) helfen, in diesem heterogenen Umfeld faire Verhältnisse zu schaffen.

3. Empfehlungen für einen Grundauftrag

Grundauftrag und Zusatzaufträge

Aus dem oben zitierten gesetzlichen Auftrag an die Schulleitungen lassen sich unterschiedliche Aufgaben ableiten. Die folgende Aufzählung unterscheidet zwischen einem Grundauftrag und möglichen Zusatzaufträgen. Der Grundauftrag soll in der Regel im Rahmen des Mindestpensums gemäss § 19 RRV VG geleistet werden können. Zusatzaufträge erfordern eine entsprechende Erhöhung des Pensums oder eine entsprechende Entlastung im Bereich des Grundauftrags.

Berufsauftrag als Grundlage für Stellenprofile

Die Zusammenstellung orientiert sich an der Unterscheidung zwischen pädagogischer, personeller und administrativ-organisatorischer Führung gemäss § 55 VG. In der Praxis erweist sich diese Unterscheidung allerdings nicht immer als trennscharf. Einige Aspekte, wie eine umfassende Kommunikation, überlagern alle Bereiche. Weiter gilt, dass keine Tätigkeit (und die Führungstätigkeit als Schulleitung im Speziellen) vollständig planbar ist. Gerade der richtige Umgang mit dem Unvorhersehbaren macht gute Führung aus.

Die folgende Zusammenstellung kann nicht abschliessend sein. Sie bildet aber die Grundlage für die notwendige Definition individueller Stellenbeschriebe. Gleichzeitig nehmen die Stellenbeschriebe Rücksicht auf die lokalen Begebenheiten (Anzahl Standorte, Führungsspanne, Pflichten und Zuständigkeiten der Schulleitung gemäss lokaler Kompetenzregelung).

Pädagogische Führung	
<i>Themenbereich</i>	<i>Aufgaben</i>
Pädagogische Werte und Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> – Thematisieren und Vorleben gemeinsamer pädagogischer Werte – Entwickeln Pädagogisches Profil der Schule – Mitarbeit bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung des Leitbilds der Schule und weiterer Steuerungsdokumente – Prozessverantwortung beim Verfassen/Revidieren des Förderkonzepts – Absprachen und Setzen von Standards zum Unterricht
Lebensraum Schule	<ul style="list-style-type: none"> – Pflege der Schulhauskultur – Verantwortung für Schulhausregeln und Schulhausrituale (Erster Schultag usw.) – Einbezug der Eltern in das Schulleben
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Einbezug der Lehrpersonen im pädagogischen Bereich – Initiieren und Fördern der Unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit – Verantwortung für Konvente
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> – Unterrichtsbesuche durchführen – Prozessverantwortung für Schulinterne Qualitätsmassnahmen – Umsetzung kantonalen Vorgaben
Schul- und Unterrichtsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Prozessverantwortung für Entwicklungsplanung – Leitung und Koordination von Entwicklungsprojekten – Planung SCHILW
Pädagogische Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortung für pädagogische Massnahmen gemäss Förderkonzept und Kompetenzenregelung in der Schulgemeinde – Unterstützung bei der Planung und Umsetzung pädagogischer Massnahmen (z. B. InS)
Krisen und Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> – Vermittlung bei Konflikten zwischen Lehrpersonen und Eltern oder Schülerinnen und Schülern – Unterstützung der Lehrpersonen in schwierigen pädagogischen Situationen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation und Reporting zu pädagogischen Fragestellungen, Themen und Entwicklungen
Beispiele für mögliche Zusatzaufträge ausserhalb des Grundauftrags:	
<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeit oder Leitung Tagesstrukturen, Sprachspielgruppen usw. – ... 	

Personelle Führung (Lehrpersonen und pädagogisch-therapeutisches Personal)	
<i>Themenbereich</i>	<i>Aufgaben</i>
Eintritt und Austritt	<ul style="list-style-type: none"> – Mitwirkung bei Anstellungen – Einführung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Begleitung Austritt – Begleitung Pensionierung
Planung	<ul style="list-style-type: none"> – Mitwirkung Stellenplanung – Verantwortung für Pensenplanung und Zuteilung von Personalressourcen im Förderbereich – Mitwirkung Personalentscheide (Anpassung Beschäftigungsgrad, Entlassungen) – Talentförderung (Nachwuchs für Schulleitung, Praxislehrpersonen und andere Spezialfunktionen)
Mitarbeiterförderung und -beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> – Unterrichtsbesuche – Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche – Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung – Verantwortung für die individuelle Personalentwicklung (Planung Weiterbildung, Talentförderung) – Verantwortung für gesellige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiteranlässe
Gesundheit und Arbeitsklima	<ul style="list-style-type: none"> – Pflege des Arbeitsklimas – Gesundheitsförderung – Teambildung initiieren
Besondere Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> – Besondere Betreuung und Unterstützung nach Bedarf – Krisenmanagement in personellen Situationen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation und Reporting in Zusammenhang der personellen Führung
Beispiele für mögliche Zusatzaufträge ausserhalb des Grundauftrags	
<ul style="list-style-type: none"> – Führung weiteres Personal (Hauswart, Sekretariat usw.) – ... 	

Administrativ-Organisatorische Führung	
<i>Themenbereich</i>	<i>Aufgaben</i>
Schulorganisation	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortung Jahresplanung – Organisation Anlässe und Sitzungsgefässe – Organisation Stellvertretungen, Vermeidung von Schulausfällen – Organisation Ein- und Austritte von Schülerinnen und Schülern – Verantwortung Stundenplanung – Verantwortung für Klassenzuteilungen

	<ul style="list-style-type: none"> – Budgetverantwortung und Kostenkontrolle für Teilbereiche
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation im Zusammenhang der organisatorischen Führung – Verantwortung für Wissensmanagement (Prozesshandbuch, Wiki o. ä.)
Zusammenarbeit mit Schulbehörde und kantonalen Organen	<ul style="list-style-type: none"> – Berichterstattung gegenüber Schulpräsidium oder Schulbehörde – Teilnahme an den Behördensitzungen – Mitwirken Schulraumplanung – Teilnahmen Standortgespräche mit Schulaufsicht – Mitwirkung kantonale Evaluationen – Zusammenarbeit mit weiteren Bildungspartnern
<p>Beispiele für mögliche Zusatzaufträge ausserhalb des Grundauftrags</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufbereiten Publikationen Schulgemeinde – Betreuung Website der Schulgemeinde – Budget, Ausgabenkontrolle und Rechenschaftslegung für Teilbereiche der Rechnungsführung der Schulgemeinde – Betreuung Um- und Neubauten (Bauherrenvertretung) – Administrative Arbeiten für Schulbehörde (z. B. Protokollführung) – ... 	

Verteilung der Arbeitszeit gemäss Mindestpensum

Schwerpunkt der Schulleitungstätigkeit liegen in der Personalführung und der Pädagogischen Führung. Diese Bereiche beanspruchen einschliesslich der Zeit für Unvorhergesehenes zusammen rund 75 % des Mindestpensums. Die administrativ-organisatorische Führung nimmt rund 20 % ein. Rund 5 % verbleiben für die Weiterbildung.

Dieses Dokument entstand von 2018 bis 2019 im Zusammenhang der Massnahme „Der Kanton optimiert die Arbeitssituation für Schulleitungen und verbessert die Attraktivität des Berufs“ in den Richtlinien des Regierungsrates des Kantons Thurgau für die Regierungstätigkeit in der Legislaturperiode 2016 – 2020.

Die Formulierungen beruhen auf der Arbeit einer Arbeitsgruppe mit Vertretungen folgender Verbände und Institutionen:

- Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Thurgau
- Verbands Thurgauer Schulgemeinden
- Bildung Thurgau
- Pädagogische Hochschule Thurgau
- Amt für Volksschule.

© Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Thurgau, Verbands der Thurgauer Schulgemeinden, Bildung Thurgau, Pädagogische Hochschule Thurgau und Amt für Volksschule (2019)