

RAHMENKONZEPT FÜR DIE ENTWICKLUNG TEILAUTONOMER GELEITETER SCHULEN

Dieses Rahmenkonzept wurde vom Erziehungsrat an der Sitzung vom 24. Februar 1999 verabschiedet.

Vom Regierungsrat genehmigt am 30. März 1999

- Änderung gemäss ERB vom 18. Dezember 2002 betr. Projektkommission eingefügt (7.2)
- Änderung gemäss ERB vom 24. September 2003 betr. Entlastungslektionen eingefügt (5.3 und 5.4) und Kostenverteiler Kanton / Gemeinde ebenfalls angepasst (5.4.1 und 5.4.2)
- Änderungen gemäss ERB vom 9. Dezember 2009 (Ziffern 2.1.1, 2.2.3, 3.3.4, 3.4.2, 4.2, 5.2.2, 5.2.3, 5.3, 5.4 ff. [aufgehoben])

1 Vorbemerkungen - Grundgedanken

1.1 Teilautonome geleitete Schulen - eine Begriffsklärung

In der pädagogischen Literatur der letzten Jahre tauchen Begriffe wie 'Teilautonome Schule', 'Geleitete Schule', 'Schule mit erweitertem Gestaltungsraum', 'Schule mit Profil', 'Schule als Pädagogische Einheit' immer öfter auf. Trotz verschiedener Namen zeigen entsprechende Schulentwicklungsprojekte eine grosse Übereinstimmung in Inhalt und Zielsetzungen.

Nach Norbert Landwehr geht es bei den erwähnten Schulentwicklungsprojekten um Folgendes:

- "Die einzelne Schule soll zur Betriebseinheit, zur administrativen Einheit werden, in welcher das Unterrichten unter Berücksichtigung der kantonalen Rahmenvorgaben einerseits und der lokalen Ansprüche und Möglichkeiten andererseits geplant, reflektiert, evaluiert und weiterentwickelt wird.
- Die einzelne Schule soll zu einer ideellen Einheit werden: Sie muss sich darum bemühen, eine eigene Schulkultur mit einem eigenen pädagogischen Profil (mit eigenem Leitbild, eigenen pädagogischen Leitideen) zu entwickeln.
- Die einzelne Schule soll zu einer Kooperationseinheit werden: Aus unverbindlichen Schulhauskollegien sollen verbindliche und tragfähige Arbeitsteams werden.
- Die einzelne Schule soll zur Entwicklungseinheit werden, wo der individuelle Fortbildungsbedarf im Lehrerteam besprochen und - in gegenseitiger Abstimmung - geplant wird, wo Teamentwicklung bewusst vorangetrieben wird und wo Schulentwicklungsprojekte gemeinsam konzipiert und durchgeführt werden.
- Die einzelne Schule soll zur Führungseinheit werden und eine mit wirklichen Kompetenzen versehene pädagogische, personelle und organisatorische Leitungsstruktur erhalten, welche u.a. die Verantwortung für die Qualitätssicherung mitträgt."

(Landwehr, Norbert: 'Was heisst Schule als Pädagogische Einheit?'. In SLZ 21/94, S. 12-15)

Die teilautonome geleitete Schule zeigt folgende Merkmale:

- Eigenverantwortung im administrativen Bereich unter Einhaltung der staatlichen Rahmenbedingungen
- Eigenständiges pädagogisches Profil
- Weitgehende Kooperation
- Schulentwicklung als permanente Tätigkeit
- Schulleitung mit definierten Führungsprinzipien und Kompetenzen

1.2 Weshalb teilautonome geleitete Schulen?

Vergleicht man die Schulentwicklungstendenzen im In- und Ausland, so wird ersichtlich, dass je nach Ausgangslage entweder erziehungswissenschaftliche Erkenntnisse, sozial-gesellschaftliche Veränderungen oder finanzielle Gründe die wesentlichen Antriebskräfte für Neuerungen sind.

Themen wie 'Integrative Schulformen', 'Umfassende Beurteilung der Schülerinnen und Schüler', 'Individuelle Förderung', 'Evaluation / Qualitätssicherung' usw. sind von allgemeinem Interesse und beschäftigen viele Schulen, Behörden und Eltern.

Schulentwicklungsprojekte mit dem Ziel der Schaffung 'teilautonom geleiteter Schulen' nehmen sowohl Anliegen von Innen (aus der Situation der Schule) als auch von Aussen (aus den verschiedenen Bedürfnissen der Gesellschaft und deren Wandel) auf:

Situation und Bedürfnisse der Schule

- heterogenere Schulklassen
- erweiterter Erziehungs- und Förderbedarf
- vermehrt pädagogische Projekte
- Teamarbeit
- Belastung der Lehrpersonen
- Rollenklarheit
- Führungsstrukturen

Gesellschaftliche Aspekte

- veränderte Familienstrukturen
- unterschiedliche Ansprüche der Eltern
- Schlüsselqualifikationen für das Berufsleben
- pluralistische und multikulturelle Gesellschaft
- hohe Ansprüche an Transparenz und Information
- rascher Wandel

Die teilautonome geleitete Schule will auf die innere und äussere Situation und auf die gesellschaftlichen Veränderungen reagieren. Sie geht davon aus, dass

- übergeordnete Instanzen im Rahmen der Gesetzgebung die Ziele festlegen und die Zielerreichung überprüfen (Qualitätskontrolle) und damit für Chancengleichheit, Durchlässigkeit und Anschlüsse sorgen
- die Schule als Ort des Lehrens und Lernens einen bestimmten Gestaltungsraum erhält, in dem sie verantwortlich handeln kann und der es ihr ermöglicht, sich den verschiedenen Anforderungen entsprechend zu entwickeln
- die einzelne Lehrperson nebst der Verantwortung im Unterricht auch eine Verantwortung für die ganze Schule hat.

Sie will insbesondere

- ein eigenes pädagogisches und inhaltliches Profil entwickeln
- Verantwortung für die Schulentwicklung übernehmen
- klare Führungsstrukturen zeigen
- die Bedürfnisse aller an der Schule Beteiligten berücksichtigen
- der Teamarbeit ein verbindliches Gewicht geben
- durch geplante Weiterbildung die Team- und Personalentwicklung beeinflussen
- gezielten Einsatz der vorhandenen Ressourcen

2 Rechtliche Vorgaben und Gestaltungsspielräume

2.1 Verbindliche rechtliche Vorgaben

Der Rahmen für die teilautonomen geleiteten Schulen versucht zwei Anforderungen gerecht zu werden: Einerseits soll den Schulen und Gemeinden möglichst viel Spielraum für die Gestaltung der Schule gegeben werden, andererseits sollen einheitliche kantonale Regelungen die Chancengleichheit gewährleisten.

2.1.1 Öffentliche Trägerschaft

Die teilautonome geleitete Schule steht unter staatlicher Leitung und wird von Gemeinde und Staat finanziert. Die Lehrpersonen stehen in einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis. Die Gesamtverantwortung für die Volksschule bleibt bei den Schulbehörden, die Oberaufsicht beim Erziehungsrat und dem Erziehungsdepartement.

2.1.2 Lehrziele

Sowohl die Bildungsziele des Schulgesetzes als auch der Lehrplan gelten für sämtliche Schulen. Der Lehrplan lässt genügend Spielraum für die Gestaltung und Schwerpunktsetzung einer teilautonomen Schule.

2.1.3 Lehrmittel

Für TAGS-Schulen sind die gleichen Lehrmittel verbindlich wie für die übrigen Schulen.

2.1.4 Lehrpersonen

Anstellungsbedingungen, einschliesslich Pflichtpensen und Besoldung, Ausbildungsvorschriften und arbeitsrechtliche Bestimmungen bleiben unverändert. Zur Erweiterung der Unterrichtsmöglichkeiten kann das Klassenlehrerprinzip im TAGS-Schulversuch partiell aufgehoben werden (siehe auch "Besondere Unterrichtsformen").

2.1.5 Schulleitungen

Der teilautonomen geleiteten Schule steht eine Schulleitung vor.

2.1.6 Weitere rechtliche Vorgaben

Die kantonalen Vorschriften bleiben bestehen, insbesondere:

- Amtsauftrag
- Konferenzreglement
- Rechtsmittelwesen

2.2 Regelungspflicht und Gestaltungsfreiräume auf kommunaler Ebene

In den Kapiteln 3 und 4 werden die Ziele und Mittel der Einrichtung teilautonomer Volksschulen beschrieben. Daraus ergibt sich u.a. eine Regelungspflicht für Schulleitbild und Organisationsstatut.

2.2.1 Stundenplanregelung

Den Gemeinden wird empfohlen, die Stundenplanregelungen im Rahmen der kant. Stundenplanrichtlinien so weit wie möglich an die TAGS zu delegieren. Den Schulen kann folgende Möglichkeit eingeräumt werden:

- Beginn und Ende des Unterrichts, bestimmte Blockzeiten sowie Pausen entsprechend örtlicher Bedürfnisse zu bestimmen.
- von der zeitlichen Einteilung des Unterrichts in 45-Minuten-Lektionen abzuweichen und eine andere Form der Verteilung der Fächer innerhalb der Woche und des Jahres zu finden (Block-Phasen-Unterricht, Projektunterricht, Werkstattunterricht, Wochenplan etc.) Dabei muss die Gesamtzahl der Lektionen eingehalten werden, die gemäss Lehrplan pro Fach, Klasse und Schulart verpflichtend sind (vgl. Studentafel).

2.2.2 Besondere Unterrichtsformen

Bezüglich Schulverlegungen, Kurs- und Projektwochen bestehen keine kantonalen Vorschriften. Die Schulen haben z.B. folgende Möglichkeiten:

- Realisieren von klassenübergreifenden Unterrichtsformen und Bildung von besonderen Lerngruppen.
- Verstärkter Einbezug ausserschulischer Lernfelder (Gemeinden, Arbeitsleben, Cultura, Medien etc.)
- Einsatz ELF (Erweiterte Lehr- und Lernformen)

2.2.3 Lektionenpool

Für einzelne Schulen wird das Total der dem Schulhaus zustehenden Pensen gemäss den kantonalen rechtlichen Grundlagen festgelegt. Deren Aufteilung auf Lehrpersonen bzw. Klassen ist Sache der einzelnen Schule (unter Berücksichtigung der entsprechenden Regelung "Lehrperson / Pensen"). Es wird der Schulgemeinde empfohlen, der einzelnen Schule einen angemessenen Pensenpool für den Stütz- und Förderunterricht zur Verfügung zu stellen (in Absprache mit der Schulleitung und der Schulischen Abklärung und Beratung resp. der Fachstelle Sonderpädagogik).

2.2.4 Lehrperson / Pensen

Der Einsatz der Lehrpersonen ist bereits sehr flexibel. So ist die Arbeit mit Teilpensen und Stellenteilungen möglich, soweit es die betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse erfordern, resp. erlauben. Die Interessen der Schülerinnen und Schüler müssen gewahrt bleiben. Grundsätzlich gilt: Pro Primar- und Sonderklasse unterrichten nicht mehr als 4 Lehrpersonen pro Kind (inkl. TE und Lerngruppen).

2.2.5 Eltern

Die teilautonomen geleiteten Schulen beziehen die Eltern in ihre Arbeit mit ein.

Die einzelnen Schulen sind verpflichtet, im Leitbild Aussagen über die Mitarbeit der Eltern zu machen und im Organisationsstatut die Mitwirkung der Eltern zu regeln. Den Gemeinden wird empfohlen, die Zusammenarbeit Eltern/Behörden ebenfalls zu regeln.

2.2.6 Absenzenwesen

Die Schulbehörde kann ihre Kompetenz zur Bewilligung von Absenzen an die einzelne teilautonome geleitete Schule übertragen.

2.2.7 Finanzkompetenzen der Schule (Schulbudget)

Den einzelnen Schulen soll die Verfügung über gewisse Kredite übertragen werden, z.B. für Projektwochen, Klassenlager, Schulreisen/Exkursionen, Fortbildung, Material oder Verbesserung der Infrastruktur. Solche Ausgaben können im Rahmen eines Gesamtkredits getätigt werden.

2.3 Qualitätsevaluation in TAGS

(in Anlehnung an 'ZH-Entwicklungsrahmen' und 'Bausteine eines Steuerungskonzeptes' von Brägger, Oggenfuss, Strittmatter, angepasst an SH-Bedingungen)

Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Ziele sind im Laufe des TAGS-Projektes zu erreichen.

Die TAGS nimmt die Evaluationsergebnisse zur Kenntnis und bezieht sie für die Weiterentwicklung der Schule mit ein.

TAGS	Schulbehörde	Kanton und Inspektorat
<p>Selbstevaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vereinbart Evaluations-themen ▪ definiert Qualitätskriterien und Standards ▪ erstellt Berichte über die Durchführung der Selbst-evaluation ein Mal pro Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nimmt Kenntnis vom Be-richt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nimmt Kenntnis vom Be-richt
<p>Externe Evaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ unterstützt die Evaluieren-den bei der Planung und Durchführung der Schul-beurteilung ▪ nimmt Kenntnis vom Be-richt ▪ arbeitet bei der Festle-gung der langfristigen Zie-le und Massnahmen mit und ist verantwortlich für deren Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nimmt die Ergebnisse zur Kenntnis ▪ definiert in Zusammenar-beit mit der kantonalen Aufsicht langfristige Ziele und Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erziehungsrat ordnet die externe Evaluation an (ca. 4-Jahres-Zyklus) ▪ Abteilung Externe Evalua-tion führt die Schulbeur-teilung durch ▪ gibt die Ergebnisse an die SB, die SL und die Schul-aufsicht weiter ▪ Aufsicht unterstützt die SL bei der Erarbeitung der längerfristigen Ziel-vereinbarung und ge-nehmigt den Massnah-menplan der evaluierten Schule zusammen mit der Schulbehörde.
<p>Krisenintervention und Be-beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SL informiert die SB und/oder das Inspektorat frühzeitig über Probleme usw. ▪ verlangt Beratung direkt beim Inspektorat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reagiert in Zus.arbeit mit der SL bei erkannten Problemen oder nach In-formation durch SL ▪ holt, wenn nötig, Unter-stützung beim Inspektorat organisiert, wenn nötig, eine externe Kriseninter-vention und Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reagiert bei erkannten Problemen oder nach In-formation durch SL ▪ berät und unterstützt SL und SB ▪ hilft mit bei der Organi-sation einer externen Kri-senintervention und Be-beratung

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch:	LQS:	LQS:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ die SL führt ein jährliches Mitarbeiter-/innengespräch durch ▪ die SL informiert die SB über dessen Durchführung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ führt die Mitarbeiter/innengespräche und das LQS durch ▪ beurteilt die SL und kann dazu das Team und das Inspektorat einbeziehen ▪ die SL wird zur Beurteilung der Lehrpersonen von der SB und nötigenfalls vom Inspektorat beigezogen; die SL nimmt dabei lediglich Bezug auf die durchgeführten Mitarbeiter/innengespräche (Prinzip der Transparenz) ▪ die SB entscheidet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ berät die Schulbehörde bei der Beurteilung von Grenzfällen ▪ steht auf Wunsch im beratenden Sinne zur Verfügung ▪ berät die SL bei Grenzfällen

2.4 Zum Verständnis einzelner Begriffe

2.4.1 Selbstevaluation

Selbstevaluation ist ein Mittel der Selbststeuerung, der Selbstreflexion vorerst für die Lehrperson selbst, danach ausgeweitet auf die ganze Schule unter Einbezug der Schulleitung. Sie wird ergänzt durch die kollegiale Fremdbeurteilung (Hospitation/Intervision) und durch die Fremdbeurteilung der SL. Wegweisend für die Selbstevaluation sind sicherlich das Schulleitbild mit seinen Leitzielen und der kantonale Lehrplan.

'Minimale Standards durch den Kanton' meint beispielsweise Erreichung der Lernziele (vgl. Lehrplan), Aufschluss über Öffentlichkeitsarbeit, Teamarbeit, vergleichbare Standards innerhalb des Kantons; diese Inhalte wären genauer zu umschreiben und je nach Situation immer wieder neu anzupassen. An einer Selbstevaluation sollen *alle* Mitarbeitenden (ungeachtet ihres Pensums) beteiligt sein. Der Kanton stellt dazu IQES online zur Verfügung.

2.4.2 Externe Evaluation

Die externe Evaluation gibt fundiert Aufschluss über den aktuellen qualitativen Standort der Schule. Sie erlaubt der TAGS einen qualifizierten Blick über den eigenen Horizont und schafft eine Verbindung zur Schulqualität im ganzen Kanton.

Die Summe der Beurteilung einzelner Schulen ermöglicht die Einsicht in die Qualitäten und den Optimierungsbedarf im Gesamtsystem Schule.

2.4.3 Krisenintervention und Beratung

In jedem Bildungssystem muss mit einzelnen Fehlentwicklungen gerechnet werden: mit ungenügenden Lehrpersonen, mit Krisen an Schulen, mit Gemeinden, welche ihren Pflichten nicht nachkommen. Dies bedingt eine Krisenintervention, die in unserem Kanton durch die Schulinspektorate, evtl. zuzuziehende externe Fachleute, Betroffene selbst, unter Einbezug der Schulbehörde und der Schulleitung zu fordern, zu beantragen bzw. zu leisten ist.

Eine Kriseninterventionsequipe hat drei Möglichkeiten:

- Entwarnung
- Problemlösung im Sinne von Fördermassnahmen (Beratung, Supervision, Versetzung, Fortbildung...)
- Beantragung von weiteren Massnahmen wie Entlassung einer Lehrperson, der Schulleitung, ...

2.4.4 LQS

LQS ist in unserem Kanton als besonderes Instrument zu betrachten. Auch in TAGS obliegt es in erster Linie der Verantwortung der Schulbehörde. Diese Instanzen haben Anspruch auf Unterstützung der Schulinspektorinnen und -inspektoren und der Schulleitung, insbesondere dann, wenn Fördermassnahmen, eine Entlassung, die Nichtgewährung des Stufenanstiegs, allenfalls eine Rückstufung der Besoldung erwogen werden müssen.

Zur Beurteilung der Situation einer gefährdeten Lehrperson werden Daten aus der Fremdevaluation, allenfalls aus der Systemevaluation und der evtl. Krisenintervention beigezogen. Oberstes Prinzip für Entscheide ist die Zusammenarbeit zwischen SL, Schulbehörde, Inspektorat und gegebenenfalls einer externen Beratung. Der Entscheid obliegt der Schulbehörde.

3 Entwicklungsgrundsätze für teilautonom geleitete Schulen (TAGS)

Jede TAGS ist eine pädagogische Einrichtung mit dem Recht auf Eigengestaltung innerhalb der Rahmenvorgaben. Sie ist selbständig in Fragen der Erziehung, der Planung und Gestaltung des Unterrichts sowie der Verwaltung ihrer Angelegenheiten und der Verwendung der Mittel nach Massgabe der kantonalen und kommunalen Kompetenzregelung.

3.1 Die TAGS als selbständige Handlungs- und Verantwortungseinheit

Hauptziele der TAGS sind:

Fördern einer gemeinsamen Schulidentität,
Aushandeln und Umsetzen von Leitideen und Kernzielen der Schule unter Einbezug der Beteiligten (Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Behörden),
Schulen und Schulleitungen mit eigenen Aufgaben betrauen, mit Kompetenzen und Gestaltungsfreiräumen ausstatten,
Aufgaben und Kompetenzen der Schule und der Schulbehörden neu festlegen,
Finanzmittel bedürfnisorientiert und effektiv einsetzen, z.B. mittels Globalbudgets, Teilbudgets, Bereichsbudgets, schulhausbezogenen Budgets,
die Schule als motivierenden Arbeitsort gestalten, Belastungen reduzieren, das Arbeitsklima fördern,
die Rahmenbedingungen der Arbeit optimieren.

3.2 Die TAGS als pädagogische Einheit

Innerhalb der durch den Lehrplan vorgegebenen Ziele, Inhalte und Rahmenbedingungen bestimmen die einzelnen Schulen selbst die pädagogischen Schwerpunkte, welche ihren lokalen Gegebenheiten entsprechen und in ihrem Schulleitbild zum Ausdruck gebracht werden sollen. Neben dieser Schwerpunktsetzung bezieht sich die Gestaltungsautonomie auf die Art und Weise, wie diese Ziele im konkreten Schulalltag umgesetzt werden.

Schwerpunkte können sein:

- besondere Unterrichtsthemen bezeichnen,
- den Unterricht auf besondere Bedürfnisse ausrichten,
- die Selbsttätigkeit und Mitverantwortung von Schülerinnen und Schülern in Unterricht und Schule stärken,
- die Schule als anregenden Lernort zusammen mit den Lernenden gestalten,
- eine örtlich angepasste Unterrichtsorganisation (fächerübergreifende Lernsequenzen, abteilungsübergreifende Gruppen, etc.) vornehmen,
- die Mitwirkenden fördern (z.B. in Methoden der Teamarbeit und Gesprächsführung); Lehrpersonen für erweiterte Lernformen, Teamteaching etc. fortbilden.

3.3 Zusammenarbeit in der TAGS

3.3.1 Ziele

- Die Teamarbeit der Lehrpersonen und Mitarbeitenden fördern und institutionalisieren,
- die Verankerung der Schule in Quartier und Gemeinde fördern,
- das Schulangebot auf das soziale Umfeld der Schülerinnen und Schüler ausrichten und allenfalls Betreuungsstrukturen beantragen und einrichten,
- geeignete Zusammenarbeitsformen zwischen Schule und Schulbehörden aufbauen,
- die Mitwirkung der Eltern nutzen (z.B. Beizug bei Schulprojekten),
- die Zusammenarbeit mit schulischen und sozialen Diensten nutzen und organisieren.
- Grundlegend für eine funktionierende Zusammenarbeit nach innen und aussen sind klare Vorstellungen über die Stellung und Kompetenzbereiche der Beteiligten. Vereinbarungen auf kommunaler Ebene sollen sich daher an folgenden Grundsätzen orientieren:

3.3.2 Stellung und Kompetenzbereiche der einzelnen Lehrpersonen und des Fachpersonals

- Die pädagogische Zusammenarbeit der Lehrpersonen (gemeinsam erarbeitete Schulordnung, Vereinbarungen bezüglich der Lernbeurteilung etc.) führt zu einer Einschränkung der bisherigen Freiheiten der einzelnen Lehrpersonen. Sie sind zu Zusammenarbeit und Loyalität verpflichtet und schaffen angemessene Rahmenbedingungen für die Teamarbeit.
- Die Methodenfreiheit der einzelnen Lehrperson bleibt bestehen; sie wird allenfalls durch das Leitbild eingeschränkt. Schulleitungen wirken im Rahmen des Leitbildes und Schulprogrammes auf die Lehrpersonen ein.

3.3.3 Stellung und Kompetenzbereiche der TAGS

- Die TAGS ist sowohl gegenüber den kommunalen als auch den kantonalen Schulaufsichtsbehörden zur Rechenschaftslegung verpflichtet.
- Die Schulbehörden richten in Zusammenarbeit mit der TAGS eine Schulleitung ein.
- Das Team ist das Entscheidungsgremium für die festgelegten Aufgaben. Mitglieder des Teams sind alle Voll- und Teilzeitlehrkräfte, die in der TAGS unterrichten. Hauswarte, Schulbehördemitglieder, Eltern, Schülerinnen und Schülern, schulische und soziale Dienste, etc. können entsprechend der kommunalen Kompetenzordnung fallweise beigezogen werden. Die Stimmberechtigung ist zu regeln.

3.3.4 Kompetenzverteilung Gemeinde und Behörden

- Die Kompetenzordnung auf der Ebene der Gemeinde ist in einem Organisationsstatut (Funktionsdiagramm) zu verankern. Dieses ist zwischen der beteiligten TAGS und den Behörden auszuhandeln.

3.4 Schulleitung der TAGS

3.4.1 Einrichten einer Schulleitung

Es ist eine Schulleitung mit pädagogischem Schwerpunkt einzurichten (Förderung der unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit, Moderation der Teamarbeit), die nicht mit administrativen Aufgaben überhäuft werden darf. Die Organisation der Schulleitung ist Sache der lokalen Schulbehörde und der TAGS, wobei auf die Bedürfnisse der Beteiligten Rücksicht genommen werden soll. Folgende Schulleitungsmodelle sind möglich: Einzelleitung, Leitung im Team, Schulleitung für eine Gemeinde.

Bei der Wahl und der periodischen Bestätigung der Leitungspersonen durch die Schulbehörde hat das Team ein formelles Vorschlagsrecht. Die Schulleitung ist im Einvernehmen zwischen Schulbehörde und dem Team personell zu besetzen.

Die Schulleitung wird vom Team und der Schulbehörde gemäss vereinbarten Vorgaben periodisch beurteilt.

Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen der Schulleitung und des Teams sind ein Teil des Organisationsstatuts und werden in die kommunale Kompetenzordnung aufgenommen.

3.4.2 Kernaufgaben und Kompetenzen der Schulleitung

Es wird vom Grundsatz ausgegangen, dass die Schulleitung

- im organisatorisch-betrieblichen Bereich mit Weisungsbefugnissen im Rahmen klar definierter Aufgaben ausgestattet wird
- im pädagogischen Bereich jedoch nur durch Beschlüsse des Teams Entscheidungsbefugnisse erhalten kann.

Der Schulleitung obliegt die Führung der TAGS und deren Weiterentwicklung. Zusammen mit dem Team sorgt sie insbesondere für die Erfüllung des Bildungsauftrags und für die Erreichung der Ziele der Schule. Die Schulleitung berücksichtigt die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Beteiligten (Lehrpersonen, Schülerschaft, nicht unterrichtendes Personal, Eltern) und fördert die Zusammenarbeit und Mitwirkung aller Betroffenen (auch bei Entscheidungsprozessen).

Bei der Erarbeitung eines örtlich angepassten Schulleitungsmodells ist darauf zu achten, dass Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen inhaltlich aufeinander abgestimmt werden.

Aufgaben und Kompetenzen in Bezug auf Lehrpersonen

- Lehrpersonen in ihrer Entwicklung fördern und ermutigen
- Lehrpersonen in schwierigen Situationen Vermittlungsdienste anbieten und sie gegen ungerechtfertigte Angriffe schützen
- Bei Verstößen gegen Vorschriften und Beschlüsse einschreiten, die erforderlichen Massnahmen treffen bzw. einleiten
- Führen der Mitarbeitergespräche
- Im Rahmen des LQS auf Anfrage der Schulbehörde über die mit den Lehrpersonen geführten Mitarbeitergespräche Auskunft erteilen
- Informieren der Schulbehörde über besondere Vorkommnisse, welche nicht direkt mit den Lehrpersonen gelöst werden können.

Aufgaben und Kompetenzen in Bezug auf Schülerinnen und Schüler und Eltern

- Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern initiieren und fördern
- Schülern und deren Eltern als zweite Instanz Problemlösehilfe anbieten, wenn das Problem nicht direkt mit der Lehrperson gelöst werden kann
- Kontakt mit schulischen und sozialen Diensten unterstützen.

Aufgaben und Kompetenzen im Bereich Schule

- Die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbilds und Schulprogramms (gemeinsame Leitideen, Zielschwerpunkte) unterstützen
- Für Regeln der Schul- und Unterrichtsorganisation und des Schullebens sorgen (Hausordnung)
- Teamsitzungen im Rahmen der bestehenden Reglemente einberufen und leiten
- Zusammenarbeit fördern; bei Konflikten vermitteln
- Schulentwicklung und schulinterne Fortbildung anregen und realisieren
- Die Selbstbewertung der Schul- und Unterrichtsqualität organisieren
- Informationsflüsse gestalten
- Die planerischen, administrativen und organisatorischen Aufgaben koordinieren (inkl. Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden finanziellen und technischen Mittel)

Aufgaben und Kompetenzen in Bezug auf Behörden

- Bei Personalentscheiden mitwirken (insbesondere bei Anstellung, Wahl, Versetzung, Entlassung)
- Die Behördenarbeit unterstützen
- Die Verbindung zwischen den Lehrpersonen bzw. Schulen und den Behörden wahrnehmen.

Einzelne Schulleitungsaufgaben können im Rahmen des Organisationsstatuts an andere Personen delegiert werden, nicht jedoch die Führungsverantwortung der Schulleitung.

Die Schulleitung ist entsprechend der geforderten Leitungsaufgaben mit einer angemessenen zeitlichen Entlastung auszustatten.

4 Mittel der Einrichtung von TAGS-Schulen

4.1 Leitbild und Umsetzung des Leitbildes (Schulprogramm)

Jede Schule, die in den Schulentwicklungsprozess des TAGS - Projektes einsteigt, erarbeitet ein Leitbild. Im Leitbild werden die lokalen Zielsetzungen umschrieben, die dem Schulort entsprechend konkretisiert werden. Es enthält demnach Aussagen über die Handlungseinheit Schule, die pädagogischen Schwerpunkte, die Zusammenarbeit im Schulhaus und in der Gemeinde (z. B. Mitarbeitensformen der Eltern), die Gestaltung der Schulleitung und über die Selbstevaluation.

Für die Leitbildarbeit empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- Stärken und Schwächen der Schule erheben
- Zielideen unter Offenlegung unterschiedlicher pädagogischer Vorstellungen erarbeiten und die für die Zusammenarbeit notwendigen Ressourcen ermitteln
- diejenigen Ziele auswählen, die zuerst verwirklicht werden sollen
- Umsetzungsschritte planen (Erstellen eines Schulprogramms)

Zielideen im Leitbild ohne konkrete Umsetzungsschritte bleiben wirkungslos. Deshalb wird ein Schulprogramm aufgestellt, das die Umsetzung des Leitbildes beschreibt. Es legt die Schritte der Umsetzung (zeitlich), die Massnahmen und Mittel (sachlich), die Rollen und die Zusammenarbeit der Beteiligten fest.

Trägerin der Leitbildarbeit ist die als Schuleinheit definierte Personengruppe. Eine externe Moderation und Beratung der Leitbildarbeit wird empfohlen. Die Schulbehörde billigt das Leitbild und das Schulprogramm.

Nach der Umsetzung des Leitbildes durch die im Schulprogramm geplanten Schritte schliessen eine Überprüfung und Neuausrichtung die Leitbildarbeit jeweils zyklisch ab.

4.2 Organisationsstatut (Funktionendiagramm)

Das Organisationsstatut legt die Aufgaben und Kompetenzen fest in Bezug auf

- die Lehrpersonen
- die Zusammenarbeit im Schulhaus und nach aussen
- die Leitungsaufgaben (ortsspezifische Form der Schulleitung)
- die Schulbehörde
- die Mitwirkung der Eltern als Gruppe (z. B. Einbezug bei Schulprojekten)

Die Erarbeitung des Organisationsstatuts erfolgt gemeinsam durch die Schuleinheit und die Schulbehörde. Es empfiehlt sich, die lokale Projektgruppe bzw. eine breit abgestützte Arbeitsgruppe damit zu beauftragen.

4.3 Selbstevaluation

Die Selbstevaluation ist ein wesentliches Mittel zur Qualitätsentwicklung der Schulen. Die Inhalte der Selbstevaluation orientieren sich am Lehrplan, am Schulleitbild und am Schulprogramm.

Mit Hilfe der Selbstevaluation soll die Schule ihre Ziele und deren Erreichung überprüfen.

Die Selbstevaluation richten die Schulen selbst ein, eine externe Beratung wird empfohlen.

5 Projektrahmen TAGS

5.1 Rechtliche Grundlagen

Die rechtliche Grundlage für Schulversuche ist im Schulgesetz gegeben. Abweichungen vom Entwicklungsrahmen des Projektes werden durch den Erziehungsrat bewilligt.

5.2 Projektebenen

Die teilautonome geleitete Schule bekommt vermehrt Handlungsspielraum und Verantwortung, um dadurch die Schulqualität zu fördern. Projektebenen sind die beteiligte Schule, die Gemeinde und der Kanton; zwischen ihnen besteht eine Projektvereinbarung.

5.2.1 Schule

- Die Teamentwicklung ist Voraussetzung zum Start eines TAGS-Projektes.
- Die eigentliche Projektentwicklungsarbeit findet auf der Ebene der Schule statt.

5.2.2 Gemeinde

- Die lokale Exekutivbehörde trägt den Entwicklungsprozess mit.
- Die Schulbehörde ist aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden.
- Die Gemeinde stellt die Finanzierung der Leistungen gemäss Ziffer 5.3 sicher.
- Die Gemeinde überprüft die Zusammenarbeit, die Rechte und Pflichten zwischen allen Ebenen periodisch und passt sie so notwendig an.

5.2.3 Kanton

- Die Schulen sind im Rahmen der kantonalen TAGS-Vorgaben der Abteilung Schulentwicklung, Steuerung und Aufsicht unterstellt. Zuständig sind die entsprechenden Personen der Schulaufsicht.
- Der Kanton stellt die Finanzierung der Leistungen gemäss Ziffer 5.3 sicher.
- Support und Beratung erfolgen durch die Schulaufsicht.
- Der Kanton finanziert IQES-Online für die Selbstevaluation der Schulen.
- Der Kanton finanziert die Externe Schulevaluation und leistet Support bei der Umsetzung der Resultate.
- Die Schulaufsicht genehmigt die langfristige Zielvereinbarung und die jährliche Entwicklungsplanung. Sie kontrolliert deren Umsetzung.

5.3 Finanzierung der TAGS-Projekte

Gemäss Übergangsvereinbarung für die Teilautonom geleiteten Schulen zwischen den Schulgemeinden und dem Erziehungsdepartement des Kantons Schaffhausen ab Schuljahr 2010/11 (Erziehungsratsbeschluss vom 09. Dezember 2009):

5.3.1 Empfehlung zur Berechnung der Schulleiterpensen

Mit Personalbeurteilung:

Minimal 1,4 Lektionen pro Klasse* plus 0,1 Lektion pro Lehrperson.

Die Teamstunde ist darin enthalten.

Ohne Personalbeurteilung:
 Basisentlastung: 2 Lektionen pro Schule
 Zusatzentlastung: 1 Lektion pro Klasse
 Die Teamstunde ist darin enthalten.

*Kombinierte Klassen und Kindergärten gelten als eine Abteilung.

5.3.2 Finanzierungsschlüssel Gemeinde - Kanton

Schulleitung Entlastung	2-4 Lektionen ¹	Kanton
	Rest ²	Gemeinde
Schulleitung Funktionsentschädigung ³		Gemeinde
Schulentwicklung Entlastung / SCHILW	0-2 Lektionen ¹	Kanton
	3'500.- ⁴	Kanton
Ausbildung Schulleitung	Max. 2'000.- ⁵	Kanton

- ¹ Lektionenpool: 4 Lektionen pro TAGS-Schule und Schuljahr.
 Verteiler:
 Schulleitung: 2-4 Lektionen (Minimum 2 Lektionen)
 Schulentwicklung: 0-2 Lektionen als Entlastung für Entwicklungsarbeiten für Lehrpersonen.
 Die Deklaration der Entlastung von Lehrpersonen erfolgt in der Einsatzplanung.
 Stückelung: nicht kleiner als ½ Lektionen, mindestens für ein Semester.
- ² Der Finanzplan TAGS wird mit dem Gesuch für die Übergangvereinbarung bei der Abteilung Schulentwicklung, Steuerung und Aufsicht eingereicht.
- ³ Der Schulleitung ist eine angemessene Funktionszulage auszurichten.
- ⁴ Der Betrag für SCHILW wird an die Gemeinde ausbezahlt.
 Kontrolle: Schulaufsicht beim jährlichen Standortgespräch zur Entwicklungsplanung.
 Gegenüber §12a Abs. 2 der Verordnung des Erziehungsrates über die Lehrerkonferenzen vom 1. November 1984 (Konferenzreglement; SHR 410.302) zwei zusätzliche SCHILW-Tage pro Jahr. Alle SCHILW sind je zur Hälfte in der Unterrichtszeit und in der unterrichtsfreien Zeit zu planen.
- ⁵ Pro Person max. 2000.-/Jahr ohne Stellvertreter-Kosten.
 Die Schulleitungs-Ausbildungen werden über das ordentliche Verfahren der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung abgewickelt.
 Schulleiter, welche von der Schulbehörde die Personalbeurteilung übernehmen, sind verpflichtet, ein entsprechendes Ausbildungsmodul an Schulleitungs-Ausbildungsinstitutionen zu besuchen.