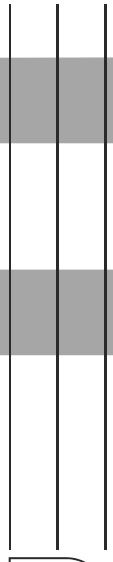
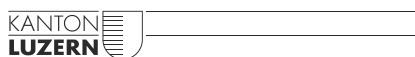


KANTON
LUZERN



Schulleitungen an der
Volksschule
*Umsetzungshilfe für Behörden und
Schulleitungen*

Inhalt	Seite
Einleitung	3
Aufgaben	3
Pädagogische Führung	4
Personalführung.....	4
Qualitätsentwicklung und -evaluation	5
Organisation und Administration	5
Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	6
Ausbildung	6
Rahmenbedingungen.....	6
Anstellung.....	6
Arbeitspensum	7
Besoldung.....	7
Schulsekretariat	7
Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde	7
Bildungskommission mit Entscheidungskompetenz	8
Beratende Bildungskommission	8
Organisationsformen für die Schulleitung.....	8
Einstufiges Modell	8
Zweistufiges Modell.....	8
Funktionendiagramme	10
Links	12



Bildungs- und Kulturdepartement
Dienststelle Volksschulbildung
 Kellerstrasse 10
 6002 Luzern

www.volksschulbildung.lu.ch

Luzern, Dezember 2017
 2017-130/117475

Einleitung

Eine zeitgemässe Schulführung ist ohne Schulleitungen nicht mehr denkbar. In den letzten Jahren haben sich die Schulleitungen an den Volksschulen des Kantons Luzern erfolgreich etabliert. Evaluationen zeigen, dass sie bei allen an der Volksschule beteiligten Partnern eine hohe Akzeptanz geniessen. Schulleitungen beeinflussen das Unterrichtsverhalten der einzelnen Lehrpersonen und fördern deren Zusammenarbeit. Sie tragen zum Lernerfolg und zum Wohlbefinden der Lernenden bei. Die Qualität der Schulleitungen ist demnach von zentraler Bedeutung.

Im Folgenden werden die Funktionen und Aufgaben der Schulleitungen an der Volksschule des Kantons Luzern erläutert. Weiter werden ein Modell für die Organisationsform einer zweistufigen Schulleitung und ein Funktionendiagramm aufgezeigt.

Der Begriff "Schulleitung" stützt sich auf das Gesetz über die Volksschulbildung (VBG). Gemäss § 48 VBG ist die Schulleitung für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich.

Aufgaben

Die Schulleitung ist für die operative Führung der Schule zuständig. Dabei stützt sie sich auf das Leitbild und den Leistungsauftrag. Sie berücksichtigt die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Beteiligten und arbeitet eng mit Behörden, Lehr- und Fachpersonen, Lernenden, Erziehungsberechtigten und weiteren an der Schule beteiligten Personen zusammen. Im Einzelnen umfassen ihre Aufgaben folgende fünf Hauptbereiche:

- **Pädagogische Führung**
- **Personalführung**
- **Qualitätsentwicklung und -evaluation**
- **Organisation und Administration**
- **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit**

Auf den nächsten Seiten werden die wichtigsten Aufgaben der Hauptbereiche erläutert. Es wird unterschieden zwischen den vom Gesetz über die Volksschulbildung vorgegebenen Aufgaben und ergänzenden Aufgaben gemäss "Orientierungsrahmen Schulqualität". Die ergänzenden Aufgaben konkretisieren die gesetzlichen Vorgaben und präzisieren den umfassenden Aufgabenkatalog einer Schulleitung. Die Aufzählung ist nicht abschliessend.

① Gesetz über die Volksschulbildung (VBG, SRL 400a), § 48 Schulleitung: www.volksschulbildung.lu.ch > Recht & Finanzen > Schulrecht)

① Broschüre "Orientierungsrahmen Schulqualität": www.volksschulbildung.lu.ch > Unterricht & Organisation > Qualitätsmanagement an Schulen

Pädagogische Führung

Die Schulleitung entwickelt unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und schulischen Rahmenbedingungen eine tragfähige Planung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Aufgaben gemäss Gesetz über die Volksschulbildung, § 48:

Die Schulleitung

- plant und gestaltet die Angebote der Schule und fördert deren Entwicklung
- sorgt für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität

Ergänzende Aufgaben:

Die Schulleitung

- fördert und initiiert methodisch-didaktische Innovationen
- sorgt für ein gutes Lernklima
- legt Wert auf gute Beziehungen zwischen Schule und Elternhaus und unterstützt die Lehr- und Fachpersonen in schwierigen Situationen mit Schülerinnen und Schülern
- verantwortet Anträge auf Sonderschulmassnahmen
- unterstützt die Pädagogische Hochschule in der Praxisausbildung

Personalführung

Die Schulleitung führt eine systematische Personalplanung und -entwicklung und unterstützt die Mitarbeitenden in der Ausübung ihrer Aufgaben. Sie ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit und eine situationsgerechte Beteiligung.

Aufgaben gemäss Gesetz über die Volksschulbildung, § 48:

Die Schulleitung

- wählt die Lehrpersonen, die Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen und trifft die übrigen personalrechtlichen Entscheide
- ist verantwortlich für die Beurteilung der Lehrpersonen und der Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen

Ergänzende Aufgaben:

Die Schulleitung

- vereint die Mitarbeitenden der Schule auf die gemeinsamen Ziele
- plant den Personaleinsatz vorausschauend
- beteiligt die Mitarbeitenden situationsgerecht an schulischen Entscheidungsprozessen
- fördert und beurteilt die Mitarbeitenden und unterstützt sie in ihrer individuellen Entwicklung

① Zu beachten ist zudem das Personalrecht:

www.volksschulbildung.lu.ch > Recht & Finanzen > Personalrecht

Qualitätsentwicklung und -evaluation

Die Schulleitung steht für eine kontinuierliche Verbesserung der Schulqualität ein. Sie gestaltet Veränderungsprozesse systematisch, entwicklungsorientiert und in leistbaren Schritten.

Aufgaben gemäss Gesetz über die Volksschulbildung, § 48:

Die Schulleitung

- sorgt für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- bildet sich aus und weiter

Ergänzende Aufgaben:

Die Schulleitung

- initiiert interne Evaluationen und leitet Konsequenzen für die weitere Entwicklung ab
- nimmt an externen Evaluationen teil und leistet die entsprechenden Vorarbeiten
- klärt die schulinternen Weiterbildungsbedürfnisse, plant und führt sodann entsprechende Veranstaltungen durch

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.

Aufgaben gemäss Gesetz über die Volksschulbildung, § 48:

Die Schulleitung

- wirkt bei der Erstellung des Leistungsauftrags mit
- verfügt über die zugeteilten Betriebsmittel
- nimmt weitere vom Gemeinderat oder von der Bildungskommission übertragene Aufgaben wahr

Ergänzende Aufgaben:

Die Schulleitung

- sorgt für eine effiziente innerbetriebliche Organisation
- plant und organisiert das Schuljahr
- wirkt mit bei der Erstellung des Budgets
- fördert den Austausch zwischen den Schulstufen und sorgt für reibungslose Übergänge
- leitet das Schulsekretariat und bei Bedarf das Betriebspersonal
- vollzieht gesetzliche und schulinterne Regelungen und ordnet bei Bedarf Sanktionen an

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.

Aufgaben gemäss Gesetz über die Volksschulbildung, § 48:

Die Schulleitung

- informiert innerhalb der Schule und betreibt Öffentlichkeitsarbeit
- vertritt die Schule gegen aussen und sucht die Zusammenarbeit mit Institutionen ausserhalb der Schule und mit den Erziehungsberechtigten

Ergänzende Aufgaben:

Die Schulleitung

- kommuniziert und informiert in kritischen Situationen und bei ausserordentlichen Ereignissen gemäss kommunalem Konzept
- vernetzt sich mit anderen Schulen, fördert den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und Wissenserwerb
- sorgt dafür, dass die Erziehungsberechtigten angemessen über Aktivitäten, Projekte und Entwicklungen der Schule informiert sind
- nimmt an den Regionalkonferenzen und bei Bedarf an den Themenkonferenzen der Dienststelle Volksschulbildung teil

Ausbildung

Schulleitungen erfüllen eine vielfältige und anspruchsvolle Management-Aufgabe. Damit sie dieser gewachsen sind, müssen Schulleitende zusätzlich zur persönlichen und charakterlichen Eignung über ein Lehrdiplom der entsprechenden Schulstufe, einige Jahre Berufserfahrung und ein DAS (Diploma of Advanced Studies) Schulleitung verfügen. Für die Leitung grösserer Schulen wird der Abschluss eines MAS (Master of Advanced Studies) Schulmanagement als notwendig erachtet.

① Besoldung: Einreihung der Schulleiterinnen und Schulleiter. Richtlinien: www.volksschulbildung.lu.ch > Beratung & Personelles > Personalfragen > Anstellung & Besoldung

Rahmenbedingungen

Anstellung

Das Arbeitsverhältnis der Schulleitungen ist im Personalgesetz des Kantons Luzern und in den entsprechenden Verordnungen geregelt.

① Personalgesetz und wichtigste Rechtserlasse: www.volksschulbildung.lu.ch > Recht & Finanzen > Personalrecht

Arbeitspensum

Das Pensum einer Schulleiterin oder eines Schulleiters soll grundsätzlich mit 43.25 Stunden pro Kalenderwoche bzw. mit einer durchschnittlichen Jahresarbeitszeit von 1'942 Stunden festgelegt werden. Altersentlastung wird in Form von zusätzlichen Ferientagen gewährt. Kleine Pensen lassen sich auch in Lektionen (Primar und Sek) definieren, die in Arbeitsstunden umgerechnet werden. Pro Klasse sind 1.5 Lektionen Schulleitungspensum einzusetzen. Für die Schulleitung in Gemeinden mit kleiner Schule wird zusätzlich ein Sockelpensum festgelegt. Schulleitungspensen unter 40 % sind zu vermeiden.

Es empfiehlt sich auch für Schulleitungen, die Arbeitszeit schriftlich zu erfassen und regelmässig mit der vorgesetzten Person zu besprechen.

① Richtlinien Berechnung des Schulleitungs- und des Schulpools:
www.volksschulbildung.lu.ch > Recht & Finanzen > Finanzielles

Besoldung

Für die Besoldungseinreihung der Schulleitungen ist die Bildungskommission bzw. der Gemeinderat (bei beratender Bildungskommission) in Zusammenarbeit mit der Dienststelle Personal zuständig. Sie müssen dafür die verbindlichen Richtlinien der Dienststelle Volksschulbildung beachten. Die Zuordnung zu einer Lohnklasse erfolgt aufgrund einer Gesamtbeurteilung, welche Art und Umfang der Aufgaben, Aus- und Weiterbildung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die Führungsspanne berücksichtigt.

① Richtlinien Besoldung:
Einreihung der Schulleiterinnen und Schulleiter an Volksschulen
www.volksschulbildung.lu.ch > Beratung & Personelles > Personalfragen > Anstellung & Besoldung

Schulsekretariat

Damit die Schulleitungen effizient arbeiten können, verfügen sie über ein Schulsekretariat. Dessen Ausgestaltung ist abhängig von der Grösse der Schule.

① Umsetzungshilfe für Gemeinden: www.volksschulbildung.lu.ch > Unterricht & Organisation > Planen & Organisieren > Schulsekretariat

Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde

Jede Gemeinde hat eine Bildungskommission, deren Wahl, Mitgliederzahl und Befugnisse die Gemeinde bestimmt.

Während die Schulleitung für die operative Führung verantwortlich ist, liegt die Verantwortung der strategischen Führung beim Gemeinderat oder - je nach Ausgestaltung der Kompetenzen - bei der Bildungskommission.

Die Kompetenzen der Bildungskommissionen sind in den Gemeinden unterschiedlich ausgestaltet. Das Gesetz über die Volksschulbildung sieht zwei Modelle vor:

Bildungskommission mit Entscheidungskompetenz

Sie steht dem Gemeinderat zur Seite und wird in der Regel vom Volk gewählt. Die Bildungskommission mit Entscheidungskompetenz wählt die Schulleitung und überprüft ihre Tätigkeit. Sie bereitet Leistungsaufträge zuhanden des Gemeinderates vor, genehmigt Leitbild und Jahresprogramm der Schule und weitere von der Schulleitung erstellte Grundlagenkonzepte.

Beratende Bildungskommission

Sie wird in der Regel vom Gemeinderat gewählt, welcher ihre Aufgaben bestimmt. Diese können - je nach Ausgestaltung des Auftrags - auch die Beratung der Schulleitung umfassen. Die Personalführungsaufgaben bezüglich der Schulleitung fallen dem Gemeinderat zu.

Organisationsformen für die Schulleitung

Die Organisationsform richtet sich nach den örtlichen Verhältnissen. Wichtige Faktoren sind dabei die Grösse der Schule, das Angebot sowie die Struktur der Schulen einer Gemeinde.

Über das Schulleitungsmodell und die Aufteilung der Kompetenzen innerhalb der Schulleitung bestimmt die Gemeinde bzw. die Bildungskommission oder der Gemeinderat.

Die nachfolgend aufgeführten Organisationsformen haben modellhaften Charakter und sind nicht als Vorgaben zu verstehen. Es sind weitere Lösungen und andere Kombinationen möglich.

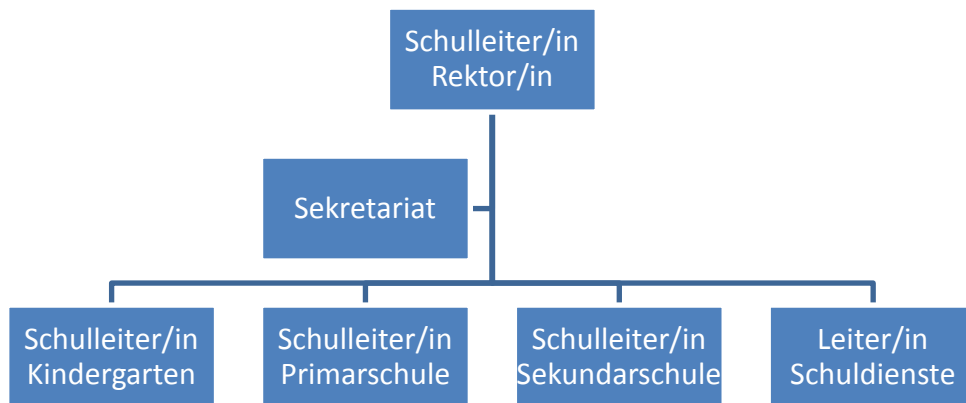
Einstufiges Modell

In vielen kleineren Gemeinden besteht die Schulleitung aus einer oder zwei Personen. Der oder die Schulleiterin leitet die Schule als Ganzes und vertritt sie nach innen und nach aussen. Teilen sich zwei Personen die Schulleitung, muss eine als Ansprechperson für administrative Belange gegenüber Behörden bestimmt werden.

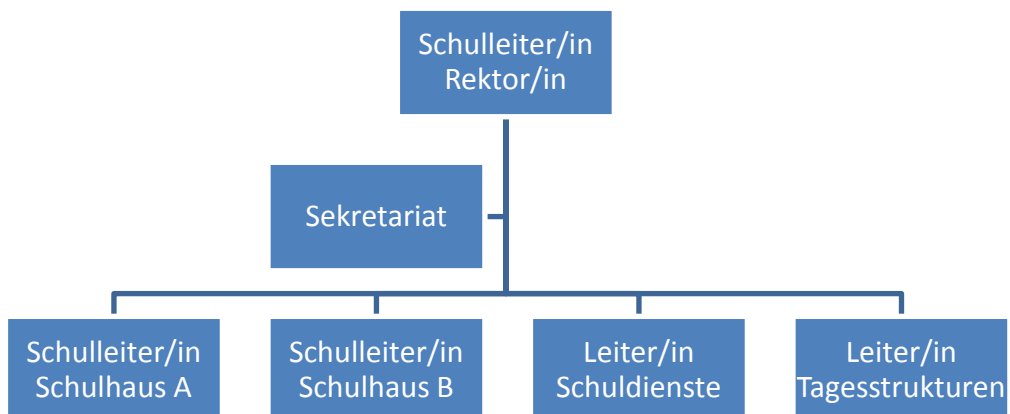
Zweistufiges Modell

In Gemeinden mit mehreren Schulhäusern trägt eine Schulleiterin / ein Schulleiter die Gesamtverantwortung für die Schule. Er oder sie führt die Schulleiterinnen und Schulleiter der verschiedenen Stufen oder Einheiten. In grossen Gemeinden wird die für die übergeordnete Führung der Schulen verantwortliche Person oft auch Rektor oder Rektorin genannt.

Beispiel einer zweistufig organisierten Schulleitung nach Stufen



Beispiel einer zweistufig organisierten Schulleitung nach Einheiten



Funktionendiagramme

Das Funktionendiagramm ist ein Hilfsmittel im Führungsalltag. Es hält fest, bei welchen Kernaufgaben welchen Akteuren welche Kompetenzen zufallen.

Beispiele, die ergänzt und angepasst werden können:

Für Schulleitungen in Gemeinden mit einer Bildungskommission mit Entscheidungskompetenz

	SL	BK	GR
Pädagogische Führung			
Leitbild und Jahresprogramm	M/P	E	I
Schulangebote organisieren	P	E	
Schulinterne Weiterbildungsveranstaltungen	E	I	
Elternmitwirkung festlegen	I	E	I
Personalführung			
Stellenausschreibung, Gewinnung, Anstellung und Entlassung	E	I	
Leistungsbeurteilung	E		
Weitere personalrechtliche Entscheide (Weiterbildungen, Urlaube usw.)	E	I	
Veranstaltungen, Teambildung usw.	E		
Verteilung Schulpool	E	I	I
Qualitätsentwicklung und -evaluation			
Sicherung / Entwicklung Schul- und Unterrichtsqualität	E	I	
Interne Evaluationen	E	M	
Externe Evaluationen	E	M	
Organisation und Administration			
Politischer Leistungsauftrag inkl. Budget vorschlagen	M	M/P	E
Betrieblicher Leistungsauftrag inkl. Mehrjahresprogramm	M	M	E
Organisation Schuljahr	E	I	
Schulsekretariat führen	E		
Vollzug Gesetz (Regelungen, Sanktionen)	E		
Einsatz Betriebsmittel (vorbeh. Ausgabenkompetenz)	E		
Informations- und Öffentlichkeitsarbeit			
Konzept für die Schule	M/P	E	
Kommunikation und Information	E	I	I

E Entscheid (Verantwortung)
M Mitsprache/Mitwirkung/Miteinbezug
I Information
P Planung/Vorbereitung

SL Schulleitung (1. Führungsebene)
BK Bildungskommission
GR Gemeinderat

graue Felder = gesetzlich vorgeschriebene Funktionen

Für Schulleitungen in Gemeinden mit einer beratenden Bildungskommission

In Gemeinden mit einer beratenden Bildungskommission fallen die Aufgaben und Kompetenzen der Bildungskommission mit Entscheidungskompetenz dem Gemeinderat zu.

Pädagogische Führung			
Leitbild und Jahresprogramm	M/P	I/M	E
Schulangebote organisieren	P	I/M	E
Schulinterne Weiterbildungsveranstaltungen	E	I	
Elternmitwirkung festlegen	I	I/M	E
Personalführung			
Stellenausschreibung, Gewinnung, Anstellung und Entlassung	E	I	
Leistungsbeurteilung	E		
Weitere personalrechtliche Entscheide (Weiterbildungen, Urlaube usw.)	E	I	
Veranstaltungen, Teambildung usw.	E		
Verteilung Schulpool	E	I	I
Qualitätsentwicklung und -evaluation			
Sicherung / Entwicklung Schul- und Unterrichtsqualität	E	I	I
Interne Evaluationen	E	I/M	I
Externe Evaluationen	E	I/M	I
Organisation und Administration			
Politischer Leistungsauftrag inkl. Budget vorschlagen	M	I	E
Betrieblicher Leistungsauftrag inkl. Mehrjahresprogramm	M	I/M	E
Organisation Schuljahr	E		
Schulsekretariat führen	E		
Vollzug Gesetz (Regelungen, Sanktionen)	E		
Einsatz Betriebsmittel (vorbeh. Ausgabenkompetenz)	E		
Informations- und Öffentlichkeitsarbeit			
Konzept für die Schule	M/P	I	E
Kommunikation und Information	E	I	I

E Entscheid (Verantwortung)
M Mitsprache/Mitwirkung/Miteinbezug
I Information
P Planung/Vorbereitung

SL Schulleitung (1. Führungsebene)
BK Bildungskommission
GR Gemeinderat

graue Felder = gesetzlich vorgeschriebene Funktionen

Links

Rechtliche Grundlagen

- > Gesetz über die Volksschulbildung (VBG) SRL Nr. 400a
- > Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung SRL Nr. 405

① www.volksschulbildung.lu.ch > Recht & Finanzen > Schulrecht

- > Personalgesetz SRL Nr. 51
- > Personalverordnung SRL Nr. 52
- > Besoldungsordnung SRL Nr. 73
- > Besoldungsverordnung SRL Nr. 73a

① www.personal.lu.ch/personalrecht

Orientierungsrahmen Schulqualität; Broschüre

① www.volksschulbildung.lu.ch > Unterricht & Organisation > Qualitätsmanagement an Schulen