



Evaluationsbericht

zum

„Konzept für die

Schulleitung Wohlen“

zuhanden des Einwohnerrates

1. Einführung

Die Schule Wohlen verfügt seit dem Schuljahr 2003/2004 über eine professionelle Schulleitung. Deren konzeptionelle Grundlage genügt den fachlichen Erkenntnissen und den kantonalen Vorgaben, ausserdem berücksichtigt sie die Erfahrungen anderer geleiteter Schulen. Die entscheidenden Grundlagen des Konzepts aber sind die spezifischen Bedürfnisse der Schule Wohlen.

Ein besonderes Merkmal des Wohler Schulleitungskonzepts ist die flache Hierarchie, welche eine hohe Autonomie der einzelnen Schulzentren und kurze Entscheidungswege ermöglicht. Damit verbunden aber ist ein erhöhter Koordinationsbedarf zur Gewährleistung der Unité de doctrine. Zentrales Koordinations- und operatives Führungsorgan ist die Schulleitungskonferenz. Sie übernahm in den vergangenen zwei Jahren schrittweise operative Aufgaben von der Schulpflege, welche sich nun ihrerseits den anstehenden strategischen Herausforderungen widmen konnte. Dieser Prozess ist in der Zwischenzeit weit fortgeschritten, aber noch keineswegs abgeschlossen.

Die vorliegende Zwischenevaluation des Schulleitungskonzepts bezieht sich auf den Beschluss des Einwohnerrats vom 20. Januar 2003, in dem vor Ablauf der jetzigen Amtsperiode ein Bericht zu Händen des Einwohnerrats verlangt wird. Sie besteht aus drei Teilen:

- Interne Evaluation durch Schulpflege und Schulleitung. Sie beinhaltet insbesondere eine kritische Wertung der Erfahrungen mit
 - der Aufteilung der Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitung, Schulleitungskonferenz und Schulpflege
 - der Informations- und Kommunikationswege
 - den Ressourcen
- Darstellung der Kostenentwicklung
- Quantitative externe Evaluation durch QuiS Qualität im Schulbereich, Projektgruppe Evaluation, Greifensee (Herr Hans Bätcher).

2. Interne Evaluation

Allgemein

Insgesamt ist - in Übereinstimmung der externen Konzeptevaluation - eine hohe Akzeptanz der Schulleitung in Wohlen festzustellen. Der schrittweise, „sanfte“ Übergang von der traditionell organisierten Schule zur geleiteten Schule hat sich bewährt, weil er wenig Reibungsverluste verursachte. Erfreulich sind vor allem das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Schulleitungspersonen, was bei direkten und persönlichen Standortgesprächen wiederholt und durchgängig zum Ausdruck kam.

Schulleitungskonferenz (SLK)

Die Schulleitungskonferenz (SLK) hat sich als wichtiges operatives Leitungsorgan etabliert. Das Präsidium der SLK konnte schon im ersten Quartal der Einführung vom Schulpflegepräsidenten an einen aus der Mitte des Gremiums als Präsidenten gewählten Schulleiter abgegeben werden. Es hat sich aber gezeigt, dass die Schulleitungskonferenz und deren Präsidium gestärkt werden müssen und zusätzlicher Ressourcen bedürfen (vor allem Zeitressourcen und Sekretariat). Ohne Zeitressourcen und eigenes, von der Schulpflege unabhängiges Sekretariat kann die SLK ihre Funktion als operatives Dach über die Schule Wohlen nicht vollumfänglich übernehmen. Die neuen kantonalen Berechnungsgrundlagen für die Schulleiterpensen eröffnen aber diesbezüglich den nötigen Handlungsspielraum.

Organisation Schulpflege

Mit Beginn des Schuljahres 2004/2005 hat sich die Schulpflege eine Matrixorganisation gegeben:

In der Vertikalen sind für jedes Schulzentrum zwei bis drei Schulpflegerinnen oder Schulpfleger zuständig. Sie treffen sich regelmässig mit den Schulleitungen des Schulzentrums und halten den Kontakt mit der operativen Führung aufrecht. Die Schulzentrumsschulpflege bearbeitet die der Schulpflege aus rechtlichen oder praktischen Gründen noch verbliebenen operativen Aufgaben und hat eigene Entscheidungskompetenzen. Sie ist zum Beispiel zuständig für Straffälle (im Kanton Aargau ist die Schulpflege Strafbehörde für unter 15-Jährige), für die Einstellung von Lehrpersonen in „klaren“ Fällen, für die Bewilligung von Schulreisen und Projektwochen etc.. Ausserdem ist sie Ansprechpartner für Eltern in Konflikt- und Rekursfällen. Diese Lösung hat sich ausserordentlich bewährt, weil sie rasche und unbürokratische Entscheide ermöglicht.

In der Horizontalen der Matrix hat die Schulpflege eine Ressortorganisation eingeführt mit den Ressorts Präsidiales, Leistungserbringung, Schulkultur und Qualität. Sie lösen die bisherigen, in einigen Fällen etwas schwerfälligen Kommissionen ab. Jedem Ressort stehen zwei Mitglieder der Schulpflege vor. Die Ressorts arbeiten eng mit den Verantwortlichen der Schulleitungskonferenz zusammen.

Schulsekretariat

Das Schulsekretariat erbringt für die Schulpflege und die gesamte Schule Wohlen sehr umfassende und wichtige Dienstleistungen. Es stellt die Vernetzung mit dem BKS sowie anderen Behörden und Dienststellen sicher. Für Neuzuzüger und Aussenstehende ist es erste Anlaufstelle.

Die Schulpflege ist die Anstellungsbehörde für Schulleitungen und Lehrpersonen, trägt die Budgetverantwortung und ist für das Disziplinarwesen zuständig. Alle Bereiche sind ausserordentlich komplex und müssen von einem der Schulpflege direkt unterstellten Sekretariat bearbeitet werden. Das Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) hat dazu geführt, dass viele ehemals in „Aarau“ erledigte Aufgaben neu von der Schulpflege übernommen werden müssen. Dadurch verfügt die Schulpflege zwar über mehr Führungsmittel, damit verbunden sind aber auch mehr organisatorische und administrative Aufgaben. Ebenso bedarf die Schulpflege eines Sekretariats für die Wahrnehmung der Budgetverantwortung. Dazu kommen weitere wichtige Bedürfnisse der Schulpflege an ein Sekretariat wie die Erledigung der Korrespondenz, die Protokollierung und die Organisation von Schulanlässen, soweit sie im Zuständigkeitsbereich der Schulpflege bleiben.

Andererseits führt die Delegation von gewissen Aufgaben an die Schulleitung beziehungsweise die Schulleitungskonferenz zu einer Entlastung des Sekretariats der Schulpflege. Diese Aufgaben verschwinden jedoch nicht einfach von der Bildfläche; sie müssen von einem wohl neu zu schaffenden oder vom Sekretariat der Schulpflege abzutrennenden Sekretariat der Schulleitungskonferenz erledigt werden.

Der permanenten Überlastung des Schulsekretariats, welches aufgrund der laufenden Veränderungen im Bildungswesen mit immer neuen Aufgaben konfrontiert wird, muss entgegengewirkt werden, indem es von den nicht zu seinen Kernaufgaben gehörenden Pflichten entlastet wird. Eine weitere Reduktion der Stellenprozente oder gar gänzlicher Wegfall des Schulsekretariats ist für die Schule Wohlen nicht realistisch.

3. Kostenentwicklung

Gemäss „Konzept für die Schulleitung Wohlen“, Kapitel 12, Seite 21, beträgt der Finanzbedarf für die Schulleitungen Fr. 987'740.00.

Die im Rechnungsjahr 2004 angefallenen Kosten beliefen sich auf Fr. 960'951.65.

Damit wurde der bewilligte Kostenrahmen unterschritten. Vorbehältlich sich nicht ändernder und von der Schule Wohlen nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen, sollte der Kostenrahmen weiterhin eingehalten werden können.

4. Externe Evaluation

Mit der externen Zwischenevaluation des Schulleitungskonzepts hat die Schulpflege Herrn Hans Bätcher, QuiS (Qualität im Schulbereich), Greifensee, beauftragt. In seinem Schlussbericht vom 15. März 2005 zeigt er auf, dass sich die Schulleitung als operative Führung vor Ort in Wohlen erstaunlich rasch etabliert hat und funktionsfähig ist. Sie geniesst hohe Akzeptanz bei den Lehrpersonen und nimmt Führungsverantwortung wahr. Besonders bewährt hat sich der Organisationsgrundsatz „Führen vor Ort“, der einen intensiven Einbezug der Lehrpersonen bei der Qualitätsentwicklung ermöglicht. Der Schulbehörde ist es gelungen, die Einheit der Schule Wohlen zu wahren.

Entwicklungsbedarf besteht gemäss der Zwischenevaluation noch bei der Regelung der Kompetenzen der Schulleitungen und beim Krisenmanagement. In beiden Punkten sind bereits Optimierungsprozesse eingeleitet. Noch am Anfang steht die Erarbeitung von Qualitätsstandards. Ausserdem zeigt die Evaluation, dass der Information und Kommunikation in einer grossen und komplexen Schule wie der von Wohlen besondere Beachtung geschenkt werden muss. Kritisch beurteilt werden von den Lehrpersonen die der Schule zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die Sekretariate erfüllen ihre Aufgabe. Vorbehalten bleiben Anpassungen aufgrund veränderter Strukturen und Bedürfnissen.

Insgesamt kann der externen Evaluation entnommen werden, dass die Einführung der Schulleitung in Wohlen überdurchschnittlich gut gelungen ist. Allerdings ist der damit verbundene Kulturwandel auch in Wohlen ein mehrjähriger Prozess, der noch keineswegs abgeschlossen ist. Die vollständige Umsetzung des Konzepts wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Ausserdem werden wohl auf Grund der Erfahrungen in der Praxis auch konzeptionelle Anpassungen notwendig sein.

5. Schlussfolgerungen

1. Die geleitete Schule stösst in Wohlen bei den Lehrpersonen auf eine überdurchschnittlich hohe Akzeptanz.
2. Die im „Konzept für die Schulleitung Wohlen“ festgelegten Organisationsstrukturen haben sich bewährt. Das Prinzip der „Führung vor Ort“ entspricht den spezifischen Verhältnissen der Schule Wohlen.
3. Der finanzielle Aufwand liegt innerhalb des im Konzept vorgesehenen Kostenrahmens.
4. Das Schulsekretariat nimmt weiterhin zentrale Aufgaben wahr, die nicht von den (dezentralen) Schulleitungen übernommen werden. Schulpflege und Schulleitungskonferenz müssen über ein Sekretariat verfügen.
5. Auf Grund der laufenden praktischen Erfahrungen werden auch in den nächsten Jahren organisatorischen Anpassungen nötig sein. Besonders wichtig ist die Klärung der Schnittstellen zwischen Schulleitungen, Schulleitungskonferenz und Schulpflege. Während dieses Prozesses ist eine weitere Reduktion der Zahl der Schulpflegemitglieder nicht sinnvoll.

6. Weiteres Vorgehen

1. Klärung und Überprüfung der Schnittstellen zwischen Schulpflege, Schulleitungskonferenz und Schulleitungen sowie weiteren Behördenstellen. Konsolidierung der Organisation.
2. Erstellen eines Mehrjahresplanes, unter Berücksichtigung anstehender und geplanter Projekte. Daraus sollen weitgehend die Bedürfnisse der Schule betreffend Finanzen, Raum und Personal ersichtlich sein. Diese Planung soll den Behörden (Schule und Politik) dazu dienen, einen Überblick über die in den nächsten Jahren benötigten Ressourcen zu erhalten.

Anhang 1

„Evaluation Schulleitungskonzept Wohlen“ – Hans Bätcher, Greifensee