Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn
www.scaso.ch

**Positionspapier – Version 2.1**

## Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule

# Die Schulverwaltung – eine starke Ressource

### Professionalisieren der Schulverwaltungen an der Aargauer Volksschule

Eine Empfehlung zur Umsetzung der Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule per 1. Januar 2022, im Zusammenhang mit der Abschaffung der Schulpflegen per 31. Dezember 2021.

Zusammengestellt vom Verband Schulverwaltungen Aargau / Solothurn (SCASO) für die Gemeinderäte, Kreisschulverbände und Schulleitungen der Kantone Aargau und Solothurn sowie weitere Interessierte.

**Änderungen**

| Version | Publiziert | Titel | Kapitel |
|---|---|---|---|
| 1 | 18.03.2021 | Initialversion | 1 - 15 |
| 2 | 28.06.2021 | Organigramm – d) Variante grosse Kreisschule<br>Pensenempfehlung SCASO - überarbeitet | 15<br>15.2 |
| 2.1 | 15.01.2023 | Aktualisieren der Kontaktdaten | S. 20 |

# INHALTSVERZEICHNIS


1. Einleitung und Begrifflichkeiten ..... 3
   1.1 Begrifflichkeiten ..... 3

2. Die Rolle der Schulverwaltung mit Empfehlungen von SCASO ..... 3

3. Die Überführung der Schule im Kanton Aargau – die Chance ..... 3

4. Aufgaben der Schulverwaltung ..... 4

5. Optimale Organisation der Schulführung ..... 4
   5.1 Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinderat / Kreisschulverband und Schulverwaltung ..... 5

6. Aufteilung der fachlichen Aufgaben ..... 5
   6.1 Allgemein ..... 5
   6.2 Fachliche Aufgaben der Schulverwaltung ..... 5
   6.3 Musikschule ..... 8
   6.4 Heilpädagogische Schule ..... 9

7. Aufteilung der Führungsaufgaben ..... 10
   7.1 Schulleitung ..... 10
   7.2 Leitung Schulverwaltung ..... 10

8. Pensum der Schulverwaltung ..... 11
   8.1 Konklusion und Empfehlung SCASO aufgrund der Umfrageresultate ..... 12
   Die Pensenempfehlungen von SCASO finden Sie im Anhang 1. ..... 12

9. Anforderungen an die Leitung Schulverwaltung und die Mitarbeitenden der Schulverwaltung ..... 13

10. Anstellungsprozess ..... 13

11. Fachliche Unterstellung der Leitung Schulverwaltung und der Schulverwaltung ..... 13

12. Arbeitsplatz der Schulverwaltung und der Leitung Schulverwaltung ..... 14

13. Öffnungszeiten der Schulverwaltung ..... 14

14. Arbeitszeitmodell der Schulverwaltung ..... 14

15. Mögliche Organisationsformen der Schulführung ..... 14

Anhang 1 ..... 17
   15.1 Erfahrungswerte Pensenberechnung aus dem Kanton Zürich ..... 17
   15.2 Pensenempfehlung SCASO ..... 17
   15.3 Berechnungsbeispiele ..... 17

Anhang 2 ..... 18
   Besoldungsempfehlungen für Leitung und Mitarbeitende von Schulverwaltungen ..... 18
   Funktionsstufen ..... 19
   Richtwerte von Saläreingliederung, ..... 20

# 1. Einleitung und Begrifflichkeiten

Als einzige Berufsgattung im Schulwesen sind die Schulverwaltungen weder auf kantonaler Grundlage angestellt, noch besoldet oder mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet.

Der Aufbau und die Ausgestaltung der Schulverwaltungen liegen im Kanton Aargau in der Kompetenz der Gemeinden / Kreisschulen und unterstehen dem Gesetz über die Einwohnergemeinde (SAR 171.100 Gemeindegesetz).

## 1.1 Begrifflichkeiten

Die Bezeichnungen Schulverwaltung, Schulsekretariat und Schuladministration werden im Kanton Aargau nicht einheitlich angewendet und oft synonym gebraucht. Schulverwaltung und Schulsekretariat wird oft als Überbegriff verwendet und kann mehrere administrative Mitarbeitende einschliessen.

Im vorliegenden Dokument setzt SCASO die Bezeichnung Schulverwaltung ein und meint damit auch Schulsekretariate und Schuladministration sowie deren Mitarbeitende.

Die Bezeichnung Leitung Schulverwaltung / Leitung Administration wird für die Leitungsfunktion und das Führen einer oder mehrerer Schulverwaltungsmitarbeitenden im fachlichen wie auch im administrativen Bereich eingesetzt.

# 2. Die Rolle der Schulverwaltung mit Empfehlungen von SCASO

So wie die Gemeindekanzlei das Rückgrat für die Führungsaufgaben des Gemeinderates ist, übernimmt die Schulverwaltung diese Rolle für die Schulleitung. Die operativen Aufgaben und ein auf Kontinuität ausgerichteter Aufbau der Schulverwaltung, bieten der Schulleitung eine stabile Basis, auf der sie die pädagogische Führung aufbauen kann.

Im täglichen Schulbetrieb bietet die Schulverwaltung ein Kompetenz- und Dienstleistungszentrum sowie ein Garant für die Entlastung der Schulleitung und der Behörde. Sie arbeitet in vielen dieser Bereiche operativ und ist von der Schullandschaft nicht mehr wegzudenken.

Sie sorgt im Bereich Administration, Organisation und Kommunikation für das Sicherstellen von Netzwerken zwischen Schule, Gemeinde / Kreisschule und kantonalen Stellen. Sie bietet dank ihrer dauerhaften Ausrichtung die notwendige betriebliche Kontinuität und Stabilität.

Eine stabile Schulverwaltung ist sichtbar und bildet das Rückgrat der Schule, auf welchem die pädagogische Führung aufbauen kann und ihr hohe Sicherheit geboten wird. Gemeinsam wird eine optimale und stabile Schulführung angestrebt. Selbst bei einem allfälligen Wechsel der Schulleitung bleiben so die Auswirkungen auf die Qualität im Bereich der Administration und der Organisation minimal.

**Ziel einer sachorientierten Organisation muss es sein, die anfallenden Aufgaben/Arbeiten an den Stellen erledigen zu lassen, wo die dafür notwendige Fach- und Sachkompetenz liegt. Dies führt zu einer effizienten, ressourcen- und finanzschonenden Organisation einer Schulführung.**

# 3. Die Überführung der Schule im Kanton Aargau – die Chance

SCASO ist überzeugt, dass die Überführung der Schulen im Kanton Aargau - von der Schulpflege zum Gemeinderat / Kreisschulverband - die Gelegenheit bietet die Rolle der Schulverwaltung zu optimieren, sie in die Schulführung einzubinden und die Schule so als Ganzes zu stärken.

Die Schulleitungspensen werden weiterhin vom Kanton gesprochen, um gute Rahmenbedingungen für eine «Schule mit Qualität» zu setzen. Lehrpersonen sollen sich unterstützt und gefördert fühlen, Schüler*innen mit Freude lernen und sich entsprechend positiv entwickeln können.

Die Schulverwaltung bleibt auch bei der Überführung weiterhin den Gemeinden / Kreisschulen überlassen. SCASO empfiehlt darum den Gemeinden / Kreisschulen, die Position der Schulverwaltung jetzt zu prüfen und zu optimieren sowie die nötigen Strukturen für eine effiziente Schulverwaltung zu schaffen. Ihre Stärke soll sichtbar gemacht, das Potential ausgeschöpft und entsprechend in die Schulführung eingebunden werden.

Dafür sollen der Schulverwaltung klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die nötigen Ressourcen zugesprochen werden.

Ziel ist es, eine effiziente Schulorganisation einzurichten und somit die Schulleitung möglichst umfänglich von administrativen und organisatorischen Aufgaben zu entlasten. Dadurch gewinnt die Schulleitung an Kapazität, um ihren Fokus auf die pädagogische Schulführung richten zu können.

**Nutzen Sie als Gemeinde die bereits heute vorhandenen Ressourcen Ihrer Schulverwaltung. Binden Sie diese in den laufenden Überführungsprozess mit ein. Sorgen Sie so dafür, dass Gemeinderat / Kreisschulverband bei der Überführung kompetent unterstützt werden, mit dem Ziel, eine effiziente Schulführung anzustreben.**

## 4. Aufgaben der Schulverwaltung

SCASO sieht die Rolle der Schulverwaltung wie folgt:

- Professionelle Entlastung der Schulleitung von administrativen und organisatorischen Aufgaben, so dass sich die Schulleitung mit ihren Stärken und Kapazitäten auf ihre Kernaufgaben in der pädagogischen Führung konzentrieren kann.
- Anlaufstelle für Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden, sowie für die Öffentlichkeit in administrativen und organisatorischen Fragen.
- Als eigenständige Abteilung für kompetentes Verwalten der Schule – als Schnittstelle zur Gemeinde / Kreisschule. Die Gemeindeverwaltung kann sich weiterhin auf ihre bisherigen Aufgaben konzentrieren. Was die Gemeindekanzlei für die Gemeinde darstellt, übernimmt die Schulverwaltung für die Schule / Kreisschule.

## 5. Optimale Organisation der Schulführung

Um eine Schulverwaltung professionalisieren zu können, müssen Voraussetzungen geschaffen werden, welche eine Professionalisierung zulassen. Ein Umdenken wird erforderlich. Es bedingt ein Los- und Zulassen sowie das Anerkennen und Mittragen auf allen Ebenen (Gemeinderat, Kreisschulverband, Schulleitung, BKS etc.). Sei dies in der Organisation mit oder ohne administrative Leitung einer Schulverwaltung.

SCASO empfiehlt für eine optimale Schulführung, die operative Schulführung in eine «Pädagogische Leitung» (Schulleitung) und eine «Administrative Leitung» (Leitung Schulverwaltung) zu teilen. Diese beiden Leitungsfunktionen sind dem Gemeinderat / Kreisschulverband oder der Gesamtschulleitung unterstellt. Sie bilden zusammen die operative Schulführung als Geschäftsleitung einer Schule. (Anhang 1)

Die Aufgabenteilung ist transparent und definiert eine klare Trennung von Kompetenz und Verantwortung. Das Stellenprofil ist geschärft und es wird dokumentiert, dass sich die Schulleitung auf die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule fokussiert. Sie wird durch die Leitung Schulverwaltung entlastet, welche den Fokus auf die administrative Führung der Schule sowie deren Mitarbeitenden legt (Kapitel 7).

Ergänzend werden die Schulleitungen (pädagogischer Fokus) direkt an den einzelnen Schulstandorten, durch die zugehörigen Schulverwaltungen, in Administration und Organisation entlastet. Es ist sinnvoll, die Schulverwaltung möglichst nahe bei der Schule resp. der Schulleitung zu platzieren. Kurze Informationswege, genügend direkte Kontakte und geeignete Kommunikationsgefässe bilden beste Voraussetzungen für eine optimal funktionierende Zusammenarbeit. Die Effizienz von Organisation und Administration wird gesteigert.

Bereits ab 2 Mitarbeitenden in der Schulverwaltung empfehlen wir, eine Leitung Schulverwaltung einzusetzen.

Im Falle der Aufgabenteilung in der Schulführung (Pädagogische und Leitung Schulverwaltung) soll der Qualitätsanspruch von der Leitung Schulverwaltung gesichert werden.

Selbstverständlich gilt es auch, den Qualitätsanspruch der Schulverwaltung ohne vorstehende Leitung zu sichern.

Dies setzt u. a. voraus:

- Überarbeiten der Schulverwaltungsorganisation, ausgerichtet auf eine vorstehende Leitung Schulverwaltung sowie auf die einzelnen Schulverwaltungsstandorte
- Klare Definition von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz der Leitung Schulverwaltung sowie der Schulverwaltungen (bei mehreren Standorten)
- Delegieren und somit übertragen von Vollmacht und Befugnis auf die Leitung Administration sowie auf die einzelnen Schulverwaltungen
- Befähigen der Leitung Schulverwaltung durch Aus- und Weiterbildung - siehe Kapitel 9

### 5.1 Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinderat / Kreisschulverband und Schulverwaltung

Die allfällige Beanspruchung der Schulverwaltung durch den Gemeinderat / Kreisschulverband hängt davon ab, welche Entscheide der Gemeinderat / Kreisschulverband an die Schulleitung / Ressortverantwortliche delegiert oder in eigener Kompetenz behält. Je nach dem, gilt es für die Schulverwaltung, mehr oder weniger Anträge zu formulieren, die entsprechenden Beilagen aufzubereiten oder Entscheide zu kommunizieren. Dies hat Auswirkungen auf die Pensen.

Sinnvollerweise delegiert der Gemeinderat / Kreisschulverband die Entscheide dorthin, wo die fachliche Kompetenz liegt und der Prozess möglichst professionell und effizient abgewickelt werden kann. Dies bedingt ein gegenseitiges Vertrauen in der kompetenten Zusammenarbeit der Führungspersonen der Schule.

## 6. Aufteilung der fachlichen Aufgaben

### 6.1 Allgemein

Im definierten Verantwortungsbereich der Schulleitung - gemäss Schulgesetz § 71 Abs. 2; SAR 401.100 - wird u. a. die Verantwortung von „Organisation und Administration" aufgeführt.

SCASO empfiehlt, dass daraus Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung an die Leitung Schulverwaltung resp. Schulverwaltung delegiert werden sollen, welche die Schulleitung wesentlich entlastet.

SCASO sieht es aus Erfahrung als sinnvoll, möglichst ganze Aufgabengebiete in die Verantwortung der Schulverwaltung zu delegieren. Dies optimiert die Schulführung, da Klarheit und Effizienz erhöht werden.

Eine genügende Pensendotation, ein korrekt eingestufter Lohn, definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung helfen, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu finden.

### 6.2 Fachliche Aufgaben der Schulverwaltung

Die nachfolgend aufgeführten Tabellen bieten eine Übersicht auf die durch SCASO empfohlene Aufgabenteilung zwischen Schulleitung und Schulverwaltung.

Sie sind nicht abschliessend und in jedem Detail aufgeführt, ergeben jedoch eine gute Übersicht, um die Detailprozesse zu definieren und abzubilden.

I= Information / M = Mitwirkung / D = Durchführung / V = Verantwortung

| **Fachliche Aufgaben** | **SL** | **SV** |
|---|---|---|
| **Personal** | | |
| Führen der Lehrpersonendaten in LehrerOffice / Schulverwaltungssoftware / Office365 / Klapp usw. | **I/M** | **V/D** |
| Vollständige Prozessabwicklung in ALSA (Administration Lehrpersonen Schule Aargau), inkl. Vertragswesen und Pensenplanung | **I/M** | **V/D** |
| administrativer Anstellungsprozess (Stellenausschreibung, Bewerbermanagement) | **I/M** | **V/D** |
| Anstellungsprozess (Führen von Bewerbungsgesprächen) | **D/V** | **M/I** |
| Organisation von Stellvertretungen, Dienstaltersgeschenken etc. | **M/V** | **D** |
| Vorbereiten von Arbeits- und Zwischenzeugnissen | **V** | **D** |
| Führen Personalakten | **M** | **V/D** |
| **Schüler*innen** | | |
| Mutationen, Urlaube, Übertritte, Zeugnisse usw. | **V** | **D** |
| administrative Organisation von jährlich wiederkehrenden Aufgaben wie Kindergartenanmeldungen, Schuleintritte und -austritte, ärztliche Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen, Schulsportanmeldungen usw. | **I/M** | **V/D** |
| Bereitstellen von Daten für Statistiken, Checks und IT-Logins | **I/M** | **V/D** |
| Führen der Daten SuS / Eltern / Erziehungsberechtigte in LehrerOffice / Schulverwaltungssoftware / Office365 / Klapp / Scolaris usw. | **I/M** | **V/D** |
| Bearbeitung Zu- und Wegzüge während des Schuljahres | **I/M** | **V/D** |
| Vorbereitung der Schulhaus- und Klassenzuteilungen / Zuteilungsentscheid verfassen und versenden | **I/M** | **V/D** |
| Administration Pro-/Remotionen | **I/M** | **V/D** |
| Schülerdossier erstellen | | **V/D** |
| Urlaube, Absenzen (Mahnungen, Bussen, Verzeigungen) | **I/M** | **V/D** |
| BISTA melden | | **D** |
| Vorbereiten von Elternbriefen | **V/D** | **M/D** |
| **Finanzen** | | |
| Budget vorbereiten zuhanden SL / GR | **I/V/M** | **M/D** |
| Bedürfnisanträge einholen (SL, LP) | **I/M** | **V/D** |
| Rechnungs-/Budgetkontrolle (laufend, Abschluss) – Controlling | **I/V** | **M/D** |
| Ämterentschädigungen | **I/M** | **V/D** |
| Lagerabrechnungen | **I/M** | **V/D** |

| **Fachliche Aufgaben** | **SL** | **SV** |
|---|---|---|
| **Gesundheit** | | |
| Administration / Organisation: | | |
| • Schulzahnprophylaxe | **M** | **I/V/D** |
| • Eintritts- und Austrittsuntersuchungen | **M** | **I/V/D** |
| • Impfungen | **M** | **I/V/D** |
| • Lausbekämpfung | **M** | **I/V/D** |
| **Informatik** | | |
| Anwendungsverantwortlich für | | |
| • Schulverwaltungssoftware | | **V** |
| • LehrerOffice | | **V** |
| • Klapp o.ä. | | **V** |
| Mitwirkung in ICT-Projektgruppe | **I/M** | **V/D** |
| Drucker/Kopierer/Systembetreuung usw. | **M** | **I/V/D** |
| Datensicherung | **M** | **I/V/D** |
| Homepage betreuen | **I/M** | **V/D** |
| **Räume** | | |
| Vermietung Schulräume | **M** | **I/V/D** |
| Kontakt mit Hauswarten | **M** | **I/V/D** |
| Kontakt mit Abteilung Bau | **M** | **I/V/D** |
| **Sitzungen** | | |
| Traktandenlisten/Protokollierung | | |
| • Schulleitung(skonferenz) | **I/M** | **V/D** |
| • Teamsitzungen | **I/M** | **V/D** |
| • Projekt- und Arbeitsgruppen | **I/M** | **V/D** |
| • Elterngespräche mit Gemeinderat | | **V/D** |

| Fachliche Aufgaben | SL | SV |
|---|---|---|
| **Tagesstrukturen/Mittagstisch** | | |
| Organisation / Administration / Fakturierung usw. | **M** | **I/V/D** |
| **Allgemein** | | |
| Telefondienst | **M** | **I/V/D** |
| Schalterdienst | **M** | **I/V/D** |
| jährlich wiederkehrende Anlässe organisieren (Examenessen, Schulschlussfeiern, Räbeliechtliumzug, Pausenäpfel, Tag der Milch, Veloprüfung usw.) | **M** | **I/V/D** |
| Auskünfte jeglicher Art | **M** | **I/V/D** |
| Generationen im Klassenzimmer | **I/M** | **V/D** |
| Aufgabenhilfe | **I/M** | **V/D** |
| Vorlagen, Formulare, Merkblätter, Reglemente, Handbücher usw. nach CI/CD erstellen/aktualisieren | **I/M** | **V/D** |
| Kontakt/Kommunikation mit BKS, Fachstellen (SPD, KJPD usw.) | **I/M/V** | **V/D** |

## 6.3 Musikschule

Musikschulen sind Angebote der Gemeinde und werden entsprechend durch diese organisiert und ressourciert. Zu den Ressourcen sind im Kapitel 15.2. Informationen zu finden.

In der Organisation einer Musikschule ist ebenfalls sinnvollerweise darauf zu achten, die Aufgaben von Schulleitung und Schulverwaltung klar zu trennen. Nachstehend eine Auswahl anfallender Aufgaben, welche nicht abschliessend ist:

| Fachliche Aufgaben | SL | SV |
|---|---|---|
| **Allgemein** | | |
| Allgemeine Auskünfte SuS, Eltern, Behörden | **I** | **V/D** |
| Führen Termin- und Pendenzenlisten | **V/I/M/D** | **M/D** |
| Protokollführung Sitzungen/Gespräche | **V/I** | **D** |
| Anmeldeverfahren Instrumentalunterricht | **I** | **V/M/D** |
| Organisation von jährlich wiederkehrenden Anlässen (Schnuppermorgen, Instrumentenvorstellung, Jahreskonzert usw.) | **V/I/M** | **M/D** |
| Vorlagen, Formulare, Merkblätter, Reglemente, Handbücher usw. nach CI/CD erstellen/aktualisieren | **V/M** | **V/M/D** |
| Mitarbeit bei Publikationen (Broschüren, Flyer, Informationsmaterial) und bei Öffentlichkeitsarbeit | **V/I/M** | **M/D** |
| Organisation und Zuteilung von Unterrichtsräumen, Erstellen von Belegungsplänen | **I** | **V/D** |
| Homepage betreuen, aktualisieren | **I/M** | **M/D** |

| Fachliche Aufgaben | SL | SV |
|---|---|---|
| **Lehrpersonen** | | |
| Führen der Lehrpersonendaten in Schulverwaltungssoftware/Office365/ Klapp usw. | **I** | **V/D** |
| Vollständige Prozessabwicklung in ALSA (Administration Lehrpersonen Schule Aargau), inkl. Vertragswesen | **I** | **V/D** |
| Organisation von Stellvertretungen, Dienstaltersgeschenken etc. | **V/I** | **M/D** |
| Ressourcenanträge beim BKS stellen, Pensenkontrolle ILP | **I** | **V/D** |
| Vorbereiten von Arbeits- und Zwischenzeugnissen | **V/I** | **M/D** |
| **Schüler*innen** | | |
| Führen der Daten SuS/Eltern/Erziehungsberechtigte in Schulverwaltungssoftware/Office365/Klapp/Scolaris usw. | | **V/D** |
| Erstellung von Schülerlisten für die ILP und als Berechnungsgrundlage für die Löhne | | **V/D** |
| Bearbeitung Ab- und Anmeldungen während des Schuljahres, Mutationsbestätigungen und Anpassungen der Schülerlisten | | **V/D** |
| **Instrumente/Mobiliar** | | |
| Führen von Inventarlisten | **I** | **V/D** |
| Organisation betr. Lieferung, Unterhalt, Reparaturen von Instrumenten | **I** | **V/D** |
| Kontakt mit Hauswarten/Bauverwaltung betr. Unterhalt der Räume und Raumklima (in Bezug auf die Instrumente) | **I** | **V/D** |
| **Finanzen** | | |
| Rechnungsstellung an die Erziehungsberechtigten, Debitorenkontrolle, Mahnwesen (falls nicht an Finanzverwaltung der Gemeinde delegiert) | **I** | **V/D** |
| Erstellen von Zahlenmaterial für die Finanzverwaltung | **I** | **V/D** |
| Rechnungs-/Budgetkontrolle (laufend, Abschluss) - Controlling | **V/D** | **M** |
| Pensenberechnungen und Meldungen betr. Salärzahlung an die Finanzverwaltung | **I** | **V/D** |

## 6.4 Heilpädagogische Schule

Die acht Heilpädagogische Schulen (HPS) im Kanton Aargau sind in der Trägerschaft der Gemeinde und werden entsprechend durch diese organisiert. Die Finanzierung erfolgt über ein gesondertes Budget, welches vom Kanton genehmigt wird. Die Pensen für die Schulleitung und Schulverwaltung werden von der Gemeinde festgelegt.

Für die Organisation gelten die gleichen Empfehlungen.

# 7. Aufteilung der Führungsaufgaben

Nebst der Aufteilung der Fachaufgaben (siehe Kapitel 6) empfiehlt SCASO auch eine Aufteilung der Führungsaufgaben, welche in den unten aufgeführten Abschnitten erläutert werden.

## 7.1 Schulleitung

Die Aufgaben der Schulleitung - gemäss Schulgesetz § 71 Abs. 2; SAR 401.100 – gliedern sich in die fünf Bereiche:

a) Gestaltung und Entwicklung der Schule (pädagogische Führung)

b) Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung

c) Personalführung von Lehrpersonen

d) Organisation und Administration

e) Information und Kommunikation

Zu den Führungsaufgaben der Schulleitung gehören:

- Führen und Entscheiden im pädagogischen Bereich
- Personalführung und -entwicklung Lehrpersonen
- (Personalführung und -entwicklung Schulverwaltung, falls keine Leitung Schulverwaltung vorsteht)
- Kriseninterventionen bei Lehrpersonen und Schüler*innen
- Beratung von Lehrpersonen und Eltern
- Behandeln von Elternreklamationen
- Qualitätssicherung Unterricht, Pädagogik

Die aufgeführten Aufgaben gehören zwingend der Schulleitung an und können nicht an andere Stellen delegiert werden.

## 7.2 Leitung Schulverwaltung

Zu den Führungsaufgaben der Leitung Schulverwaltung gehören:

- administrative/organisatorische Führung der Schulverwaltung
- Leitung der Schüler- und Personaladministration
- Personalführung der Schulverwaltungen (inkl. Lernenden innerhalb der Schulverwaltung)
- Qualitätsentwicklung und -sicherung auf administrativer / organisatorischer Ebene
- Weiterentwicklung administrativer Prozesse
- Leitung Finanzen
- Kommunikation mit Gemeinderat / Kreisschulverband

Die Schulverwaltungen liegen in der Kompetenz der Gemeinden / Kreisschulverbände und unterstehen dem Gesetz über die Einwohnergemeinde (SAR 171.100, Gemeindegesetz)

Das hat zur Folge, dass der Gemeinderat / Kreisschulverband für folgende Punkte zuständig ist:

- Regeln und Delegieren der im Schulbereich anfallenden Entscheide (abgestützt auf das Schulgesetz)
- Definieren und Entwickeln des Stellenprofils der Schulverwaltung und Leitung Schulverwaltung
- Personalführung und –entwicklung der Schulleitung und Leitung Schulverwaltung
- Kommunikation auf Ebene Gemeinde und Kreisschule

## 8. Pensum der Schulverwaltung

Das Pensum der Schulverwaltung wird vom Gemeinderat / Kreisschulverband vorgegeben. Zurzeit basiert dies an vielen Orten noch auf nicht mehr aktuellen kantonalen Empfehlungen aus dem Jahr 2006.

SCASO hat aufgrund dessen im Februar 2021 bei seinen 200 Verbandsmitgliedern eine Umfrage zu folgenden Themen durchgeführt.

- Gegenüberstellung der Gesamtpensen Schulleitung gegenüber Gesamtpensum Schulverwaltung am jeweiligen Standort
- Überzeit und nicht bezogene Ferientage in Schulverwaltungen per 31.12.2020 am jeweiligen Schulstandort

Die Umfrage ist auf grosse Resonanz gestossen. Das Feedback von 120 Verbandsmitgliedern ist in den folgenden Tabellen zusammengefasst.

| Schulstandort mit Anzahl Schüler | Dazu eingegangene Antworten | Range Gesamtpensum Schulleitung | Range Gesamtpensum Schulverwaltung |
|---|---|---|---|
| bis 250 | 40 | 30 - 120% | 15 - 145 % |
| 251 bis 500 | 34 | 50 - 240 % | 30 - 180 % |
| 501 bis 1000 | 26 | 80 – 365 % | 60 - 280 % |
| 1001 bis 2302 | 20 | 230 - 655 % | 145 - 335 % |
| **Total** | **120** | | |

**Per 31.12.2020 geleistete Überzeit in Stunden / nicht bezogene Ferientage**

| Schulstandort mit Anzahl Schülern | Dazu eingegangene Antworten | Antworten mit Überzeit | Range der Überstunden | Antworten mit nicht bezogenen Ferientagen | Anzahl nicht bezogene Ferientage |
|---|---|---|---|---|---|
| bis 250 | 40 | 30 | 3 – 200 h | 20 | 2 – 23.5 |
| 251 bis 500 | 34 | 20 | 9 – 100 h | 14 | 2 – 45 |
| 501 bis 1000 | 26 | 20 | 5 – 115 h | 9 | 3.3 - 12 |
| 1001 bis 2302 | 20 | 19 | 5 – 87 h | 17 | 1 – 71 |
| **Total** | **120** | **89** | | **60** | |

**Resultate zur Umfrage**

Per 31.12.2020 haben von 120 Schulverwaltungen deren **89 nicht bezogene Überzeit geleistet.**

- **Das entspricht 75 % der eingegangenen Antworten**

Per 31.12.2020 haben von 120 Schulverwaltungen deren **60 nicht alle Ferientage beziehen können.**

- **Das entspricht 50 % der eingegangenen Antworten**

## 8.1 Konklusion und Empfehlung SCASO aufgrund der Umfrageresultate

Aufgrund der Umfrageresultate zeigt sich, dass der Pensendotation einer Schulverwaltung ein hoher Stellenwert eingeräumt werden muss.

SCASO empfiehlt darum, die Pensen und Organisation der Schulverwaltung in jedem Fall zu überprüfen und neu zu beurteilen. Dabei bieten die Empfehlungen des Positionspapiers wertvolle Unterstützung.

Aus Erfahrung empfiehlt SCASO, ein grosses Schulverwaltungspensum nicht in viele kleine Pensen aufzusplitten. In der Praxis hat sich gezeigt, dass mit zu tiefen Stellenprozenten kaum schulleitungsentlastend gearbeitet werden kann. Bereits das regelmässige Einlesen von Updates, Weisungen aus dem Schulportal (BKS) oder der Schulleitung / Geschäftsleitung, sowie das Bearbeiten von ALSA (Administration Lehrpersonen Schulen Aargau) - Wartefristen sind gegeben - etc., beansprucht denselben Zeitaufwand wie bei einer höher dotierten Schulverwaltungsstelle.

Die produktive Zeit bei Kleinpensen bleibt so minimal gehalten und ist für niemanden zielführend. Administrative Arbeiten können zu wenig umfassend übernommen werden und sind weiterhin durch teure Schulleitungspensen oder nur unter Zusatzaufwand von der Schulverwaltung zu erledigen. Somit häufen sich die jährlichen Überstunden und nicht bezogenen Ferien in der Schulverwaltung und sind an vielen Schulen jährlich ein Thema.

Eine auf Effizienz ausgerichtete und gut strukturierte Administration mit einer realistischen Pensendotation entlastet die Führenden, Mitarbeitenden und Gemeinden / Kreisschulen.

Die Pensendotation richtet sich nach den an die Schulverwaltung delegierten Aufgaben/-gebieten.

Für weitere delegierte Aufgaben von Seite Gemeinde / Kreisschule benötigt es ein zusätzliches Pensum.

**Die Pensenempfehlungen von SCASO finden Sie im Anhang 1.**

## 9. Anforderungen an die Leitung Schulverwaltung und die Mitarbeitenden der Schulverwaltung

Für die Leitungsfunktion Schulverwaltung empfiehlt SCASO eine Weiterbildung im administrativen / organisatorischen / betriebswirtschaftlichen Bereich (z. B. Schulverwaltungsleiter/-in SIB VPZS). Dipl. Schulverwaltungsleiter/in SIB / VPZS | SIB.

Eine kaufmännische Grundausbildung oder langjährige Erfahrung im kaufmännischen Umfeld – bevorzugt in einer Schule oder öffentlichen Verwaltung – sieht SCASO als Voraussetzung für Mitarbeitende in Schulverwaltungen.

Ebenso ist eine gewisse IT-Affinität unumgänglich; Office 365, Zoom, ALSA (kantonales Administrationssystem Lehrpersonen Schule Aargau), Schulverwaltungssoftware, LehrerOffice, Gever etc.

Mitarbeitende und Leitende einer Schulverwaltung besitzen administrative und organisatorische Stärken. Im hektischen Umfeld behalten sie die Übersicht und einen klaren Kopf. Sie schaffen die dafür nötigen Strukturen und definieren die Prozesse. Sie sind flexibel und offen für laufende Veränderung. Sie können sich und ihre Arbeit reflektieren. Sie sind teamfähig, loyal, verstehen sich als Dienstleister und sind verschwiegen, diskret und freundlich. Sie haben die Fähigkeit, vernetzt resp. vernetzend zu denken und zu handeln.

Eine angemessene Pensendotation, eine faire Lohneinreihung (analog der Gemeindeverwaltungen / Empfehlung SCASO, Alter, Erfahrung & Ausbildung), klare Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortung sowie ein attraktiver Arbeitsplatz helfen, qualifizierte und motivierte Leitende / Mitarbeitende für die Schulverwaltung zu finden.

## 10. Anstellungsprozess

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule 2022 empfiehlt SCASO eine Optimierung der örtlichen Schulverwaltungsstellen zu prüfen und anzupassen.

Die Schulverwaltung wird weiterhin gemäss dem Personalreglement der Gemeinde / Kreisschule angestellt. Der Gemeinderat / Kreisschulverband ist dabei verantwortlich für:

- Ausschreiben der Stelle
- Selektion (in Zusammenarbeit mit der Schulleitung)
- Anstellungsvertrag ausstellen

SCASO empfiehlt, zwischen Gemeinderat / Kreisschulverband und Schulleitung abzusprechen, wer welche Aufgabe als Vorgesetzter beim Einstellungsverfahren übernimmt.

## 11. Fachliche Unterstellung der Leitung Schulverwaltung und der Schulverwaltung

Entsprechend der gewählten Organisationsform - siehe Anhang 1 - wird die Unterstellung wie folgt geregelt:

| | |
|---|---|
| Leitung Schulverwaltung (Administration)<br>als Geschäftsleitung, zusammen mit der Schulleitung (Pädagogik) | Gemeinderat / Kreisschulverband |
| Leitung Schulverwaltung<br>bei Gesamtleitung und Stufenleitung (Schulleitungskonferenz) | Gesamtschulleitung |
| Leitung Schulverwaltung<br>bei einzelner Schulleitung | Schulleitung |
| Schulverwaltung | Leitung Schulverwaltung, resp. Schulleitung, wenn Schulverwaltung nur 1 Person |

## 12. Arbeitsplatz der Schulverwaltung und der Leitung Schulverwaltung

Die Schulverwaltung befindet sich vorzugsweise nahe bei der Schulleitung. Dies stellt eine direkte Kommunikation sicher. Ein zweckmässig eingerichteter Arbeitsplatz mit den nötigen Hilfsmitteln ist Voraussetzung. Es braucht zwingend eine Informatikinfrastruktur (PC, Drucker/Multifunktionsgerät, schneller Internetanschluss, moderne Telefonanlage), da viele Arbeiten mehrheitlich über das Internet oder per Mail abgewickelt werden. Weiter ist ein abschliessbares Archiv zum Ablegen der Personaldossiers der Mitarbeitenden und Schülerdossiers sowie genügend Stauraum für die Aktenablage nötig. Als Anlaufstelle für die Öffentlichkeit (Eltern, Behörden usw.) ist eine Theke (als Rezeption) von grossem Vorteil.

Der Arbeitsplatz der Leitung Administration soll nahe dem Gemeinderat / Kreisschulverband oder der Gesamtschulleitung angebunden sein.

## 13. Öffnungszeiten der Schulverwaltung

Schulverwaltungspersonen sind Ansprechpersonen im administrativen Bereich für die Schulleitung, das BKS, Lehrpersonen, Schüler*innen, Eltern, die Bevölkerung, Behörden usw. Folglich wird die Arbeit häufig unterbrochen durch Telefonanrufe oder Publikumsverkehr. Dies erschwert das konzentrierte und effiziente Arbeiten.

Das Aufteilen der Arbeitszeit in „Arbeitszeit mit Störungen" (fixe Öffnungszeiten) und „ungestörte Arbeitszeit" (Telefonbeantworter einschalten, Türen schliessen usw.) kann hier entgegenwirken. Der Dienstleistungsgedanke von möglichst langen Öffnungszeiten ist gegenüber der Qualität und Produktivität des ungestörten Arbeitens abzuwägen.

## 14. Arbeitszeitmodell der Schulverwaltung

In der Schule ist das Arbeitsvolumen im Jahresverlauf schwankend. Wenn Pensenmeldungen, Promotionen, Planung des neuen Schuljahres usw. anstehen, nehmen die administrativen Aufgaben zu. Schulverwaltungspersonen müssen die arbeitsintensiven Perioden kennen und bereit sein, ihre Arbeitseinsätze dementsprechend flexibel zu gestalten. Dies heisst nicht, dass sie auf Abruf arbeiten sollen. Eine Jahresplanung erlaubt der Schulleitung und der Schulverwaltungsperson, die Arbeitszeit bzw. die Ferien dem Jahresverlauf entsprechend zu vereinbaren. Das Jahresarbeitszeit-Modell ist dafür Voraussetzung.

## 15. Mögliche Organisationsformen der Schulführung

Der Kanton Aargau gibt die Pensen für die Schulleitungen vor. Je nachdem ergibt sich ein Pensum von unter oder über 100 %. Entsprechend sind eine oder mehrere Schulleitungen in einer Schule angestellt.

Ist nur eine Person angestellt, übernimmt diese somit die Gesamtschulleitung. In der Regel wird sie durch eine Schulverwaltung unterstützt.

Sind mehrere Personen angestellt, können diese wie folgt organisiert sein:

- Gesamtschulleitung / Geschäftsleitung mit Stufen- oder Schulhausleitung(en)
- Co-Schulleitungen
- Konferenzmodell, mehrere gleichberechtigte Schulleitungspersonen mit einer/einem Prima / Primus inter Pares

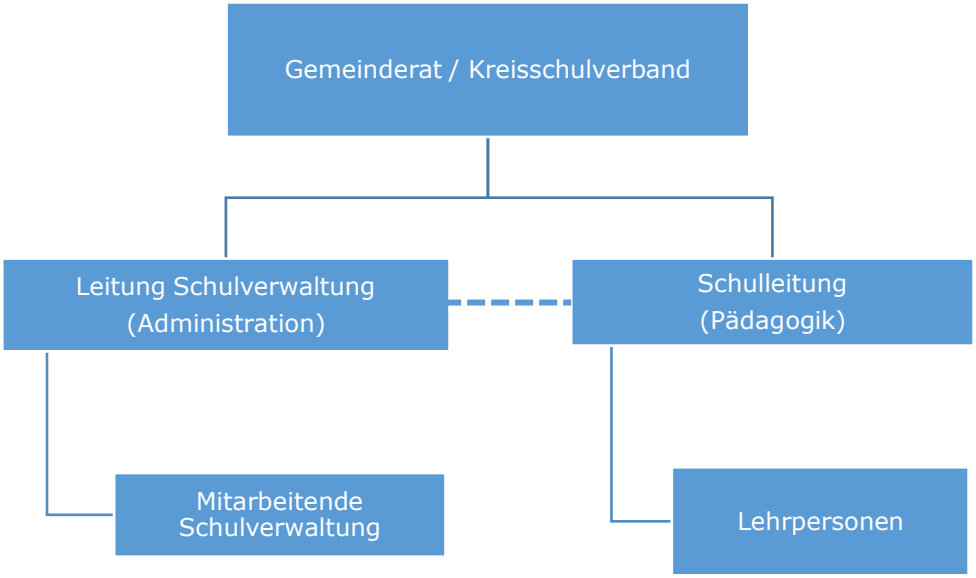
Je nach Pensum der Schulleitung steht ein entsprechendes Pensum für die Schulverwaltung zur Verfügung. Dieses kann auf mehrere Mitarbeitende für verschiedene Standorte von Schulverwaltungen aufgeteilt werden, mit Gleichberechtigung der Aufgaben pro Schulverwaltungsstandort / Schulleitung / Stufenleitung.
Das Pensum kann aber auch mit einer Leitung Administration und ihr unterstellten Schulverwaltungen organisiert sein.

Modelle mit Leitungspersonen im administrativen Bereich führen oder planen die konkrete Umsetzung per 1.1.2022 z. B.:

- Schule Frick, Lothar Kühne, Gesamtschulleitung, lothar.kuehne@schulefrick.ch / www.schulefrick.ch
- Schule Windisch, Ernesto Hitz, Leiter Schulverwaltung, ernesto.hitz@schule-windisch.ch / www.schule-windisch.ch
- Kreisschule Safenwil-Walterswil, Sonja Schelshorn, Leiterin Schulverwaltung sonja.schelshorn@schulen-aargau.ch / www.ks-sawa.ch
- Schule Villmergen, Gaby Marfurt, Leiterin Schulverwaltung, gaby.marfurt@schule-villmergen.ch / www.schule-villmergen.ch

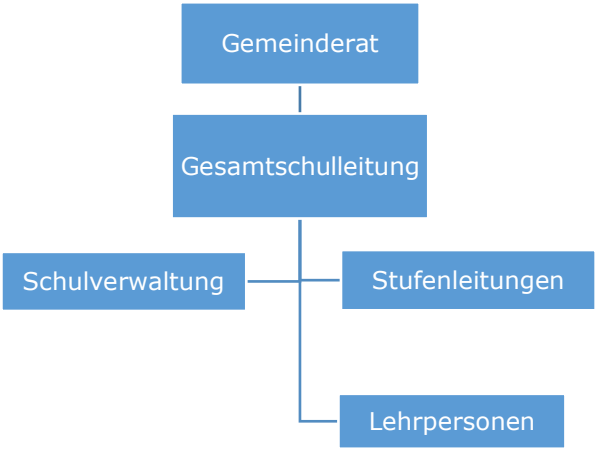
Mögliche Führungsmodelle sind nachstehend aufgeführt. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

**a) Führungsebene = Schulleitung – Leitung Schulverwaltung**

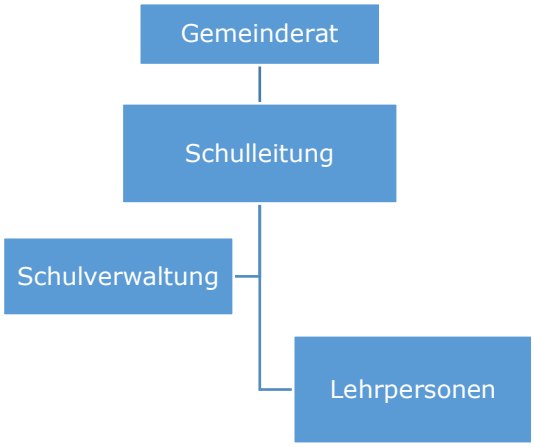



---

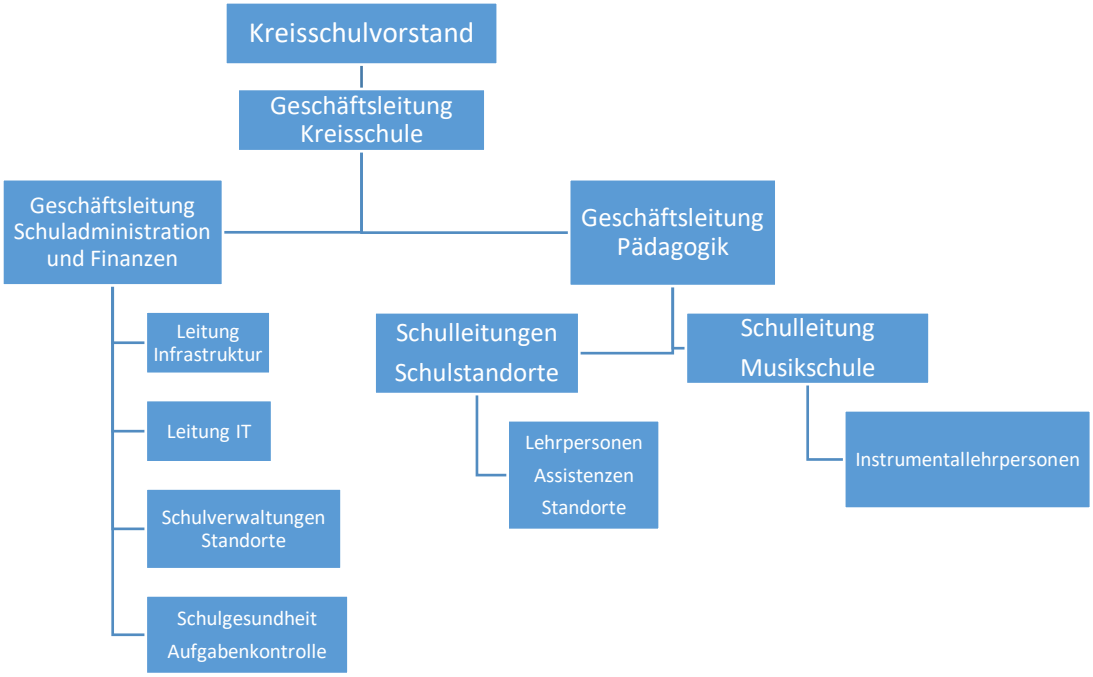
**b) Führungsebene = Gesamtschulleitung – Stufenleitungen/Schulverwaltung - mit oder ohne Führungsfunktion Administration**



**c) Führungsebene = Schulleitung**




**d) Variante grosse Kreisschule**



# Anhang 1

## 15.1 Erfahrungswerte Pensenberechnung aus dem Kanton Zürich

Erfahrungen aus dem Kanton Zürich, wo bereits heute der Aufgabenbereich von Organisation und Administration mehrheitlich an die Leitung Schulverwaltung und an die Schulverwaltung delegiert wird, bestätigen die Voraussetzung einer angemessenen Pensendotation.

*1. Eine im Jahr 2019 durchgeführte Umfrage der Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen VPZS weist folgende Mittelwerte aus (bei Daten aus 133 Schulverwaltungen): Anzahl Schülerinnen und Schüler pro Stellenprozent in der Schulverwaltung: 2.93 und Anzahl zu verwaltende Mitarbeitende pro Stellenprozent Schulverwaltung: 0.51.*

*2. Erfahrungen aufgrund von Organisationsanalysen in Schulen zeigen zunehmend, dass sich in gut funktionierenden Schulen das Pensum für Schulleitungen und für die Schulverwaltung häufig in etwa entsprechen.*

## 15.2 Pensenempfehlung SCASO

Wir empfehlen, die Aussagen aus dem Kanton Zürich ähnlich auf den Kanton Aargau zu übertragen.

Seit der Pensenempfehlung Schulverwaltung des BKS im Jahre 2006 (1 Stellenprozent pro 6 Schüler*innen), hat der administrative Aufwand allgemein – und insbesondere mit ALSA was den Bereich Lehrpersonen betrifft – stark zugenommen. Diverse Aufgabengebiete wurden und werden vom Kanton an die Schulverwaltungen übergeben.

**Für die Aufgaben der Schulverwaltungen (ausgenommen Musikschule), wie sie in Kapitel 6.2 aufgeführt sind, empfiehlt SCASO aktuell mit folgenden Werten zu rechnen:**

| | |
|---|---|
| **pro 4 Schüler*innen** | **1 Stellenprozent** |
| **pro VZÄ *** | **0,5 Stellenprozente** |

*** VZÄ = Vollzeitäquivalente in ALSA, gemäss zugeteiltem Ressourcenkontingent des BKS**

## 15.3 Berechnungsbeispiele

| **Mindestvariante** | | **Beispiel** | **Stellenprozente** |
|---|---|---|---|
| pro 4 Schüler*innen (Sus) | 1 Stellenprozent | 1'150 SuS | 288 |
| pro Vollzeitäquivalente (VZÄ) | 0.5 Stellenprozente | 90 VZÄ | 45 |
| | | **Total** | **335** |

**Total jeweils gerundet.**

Für die Berechnung der Pensen für Schulleitung und Administration von **Musikschulen**, stellt der VAM (Verband Aargauer Musikschulen) ein entsprechendes Tool zur Verfügung (Berechnungsgrundlagen Pensen (vam-ag.ch).

Je nachdem, welche Entscheide der Gemeinderat / Kreisschulverband an die Schulleitungen delegiert, erweitert sich das Aufgabengebiet und entsprechend sind die Pensen anzupassen - siehe Punkt 5.1

## Anhang 2

### Besoldungsempfehlungen für Leitung und Mitarbeitende von Schulverwaltungen

- SCASO hat trotz unterschiedlichem Aufgabenbereich von Schulverwaltungen eine Besoldungsempfehlung verabschiedet, Stand August 2019. Diese Empfehlung basiert auf einer Lohnumfrage innerhalb unseres Verbandes, wie auch auf Vergleichen mit anderen Stellen und Positionen in der öffentlichen Verwaltung.
- Die Schulverwaltungen sind Dienstleistungs- und Kompetenzzentren für das Management des Schulbetriebes im kaufmännischen administrativen Bereich auf kommunaler Ebene. Sie sorgen für einen verwaltungstechnisch und organisatorisch professionell geleiteten Schulbetrieb und unterstützen die Schulleitung und die Schulbehörde bei ihren Aufgaben.
- Die Stelle als Leitung Schulverwaltung kann mit der Abteilungsleitung von anderen Bereichen der Gemeindeverwaltung wie Gemeindeschreiber bzw. Gemeindekanzlei, Bau- und Finanzverwaltung verglichen werden. Die Funktion der Leitung Schulverwaltung entspricht damit einer Kaderstelle.
- Auch die Mitarbeitenden von Schulverwaltungen erfüllen ein vielfältiges Aufgabenspektrum.
- Die Aufgabenbereiche sind je nach Organisationsstruktur, Grösse der Schule und Grösse der Verwaltung sehr unterschiedlich und vielfältig. Deshalb ist der Vergleich der einzelnen Funktionen und Stellen in den verschiedenen Schulverwaltungen nicht einfach.
- Die empfohlenen Beträge sind als Richtwerte zu betrachten.

## Funktionsstufen

als Empfehlung von SCASO

| Stufe | Funktion | Mögliche Verantwortung | Aufgaben | Ausbildung |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Abteilungsleiter/in Gemeindeverwaltungen Bereich Schule<br><br>oder<br><br>Administrative Schulleitung | Leitung der Schule im Bereich Administration und Organisation<br>inkl.<br>Personelle Führung<br>Budgetverantwortung<br>Qualitätsmanagement<br>Lohnwesen | Sicherstellung der administrativen Abläufe nach kantonalen und kommunalen Gesetzen und Reglementen | Höhere Berufsausbildung<br>z. B.<br>Betriebsökonomie FH/HF<br>Schulverwaltungsleiter/in SIB<br>andere Fachausweise |
| 3 | Leiter/in Schulverwaltung | Leitung der Schulverwaltung<br>inkl.<br>Personelle Führung oder langjährige Erfahrung auf Schulverwaltung<br>Budgetverantwortung<br>Qualitätsmanagement<br>Lohnwesen<br>Leitung von übertragenen Bereichen | Sicherstellung der administrativen Abläufe nach kantonalen und kommunalen Gesetzen und Reglementen | Höhere Berufsausbildung<br>z. B.<br>Betriebsökonomie FH/HF<br>Schulverwaltungsleiter/in SIB<br>andere Fachausweise |
| 2 | Sachbearbeiter/in Schulverwaltung | Administrative Unterstützung Leitung Schulverwaltung | Qualifizierte Sachbearbeitung mit selbstständigem Aufgabenbereich | Kaufmännische Berufsausbildung und ev. Fachausweis |
| 1 | Mitarbeiter/in Schul(haus)leitungssekretariat | Administrative Unterstützung Schul(haus)leitung | Selbstständige Erledigung schulinterner Aufgabenbereiche | Kaufmännische Berufsausbildung |

**Richtwerte von Saläreingliederung,**

als Empfehlung von SCASO, Stand 2019

| Funktionsstufe 4 | | | |
|---|---|---|---|
| **Alter** | **Minimales Salär** | **Mittleres Salär** | **Höchstes Salär** |
| 25 | 72'533.00 | 85'333.00 | 98'134.00 |
| 30 | 84'558.00 | 99'481.00 | 114'403.00 |
| 35 | 92'106.00 | 108'365.00 | 124'624.00 |
| 40 | 96'563.00 | 113'608.00 | 130'652.00 |
| 45 | 99'032.00 | 116'515.00 | 133'987.00 |
| 50 | 100'552.00 | 118'300.00 | 136'037.00 |
| 55 | 101'123.00 | 118'963.00 | 136'813.00 |
| ab 60 | 101'408.00 | 119'299.00 | 137'200.00 |

| Funktionsstufe 3 | | | |
|---|---|---|---|
| **Alter** | **Minimales Salär** | **Mittleres Salär** | **Höchstes Salär** |
| 23 | 59'619.00 | 70'145.00 | 80'662.00 |
| 25 | 64'362.00 | 75'725.00 | 87'077.00 |
| 30 | 73'073.00 | 85'966.00 | 98'858.00 |
| 35 | 78'367.00 | 92'198.00 | 106'019.00 |
| 40 | 81'151.00 | 95'472.00 | 109'793.00 |
| 45 | 83'120.00 | 97'787.00 | 112'465.00 |
| 50 | 83'936.00 | 98'746.00 | 113'557.00 |
| 55 | 84'201.00 | 99'062.00 | 113'914.00 |
| ab 60 | 84'293.00 | 99'164.00 | 114'036.00 |

| Funktionsstufe 2 | | | |
|---|---|---|---|
| **Alter** | **Minimales Salär** | **Mittleres Salär** | **Höchstes Salär** |
| 20 | 51'714.00 | 56'477.00 | 64'607.00 |
| 25 | 56'467.00 | 66'422.00 | 76'388.00 |
| 30 | 63'556.00 | 74'766.00 | 85'986.00 |
| 35 | 66'606.00 | 78'356.00 | 90'117.00 |
| 40 | 68'493.00 | 80'580.00 | 92'667.00 |
| 45 | 69'931.00 | 82'263.00 | 94'605.00 |
| 50 | 70'462.00 | 82'906.00 | 95'339.00 |
| 55 | 70'553.00 | 83'008.00 | 95'462.00 |
| ab 60 | 70'645.00 | 83'110.00 | 95'584.00 |

| Funktionsstufe 1 | | | |
|---|---|---|---|
| **Alter** | **Minimales Salär** | **Mittleres Salär** | **Höchstes Salär** |
| 20 | 50'388.00 | 53'122.00 | 61'088.00 |
| 25 | 50'806.00 | 59'772.00 | 68'738.00 |
| 30 | 54'580.00 | 64'209.00 | 73'838.00 |
| 35 | 56'641.00 | 66'637.00 | 76'633.00 |
| 40 | 57'987.00 | 68'218.00 | 78'458.00 |
| 45 | 58'528.00 | 68'860.00 | 79'183.00 |
| 50 | 58'711.00 | 69'064.00 | 79'427.00 |
| 55 | 59'078.00 | 69'411.00 | 79'733.00 |
| ab 60 | 59'629.00 | 69'962.00 | 80'284.00 |

**SCASO, Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn**

Karin Höchle, Vize-Präsidentin, karin.hoechle@scaso.ch / karin.hoechle@schule-windisch.ch – 056 448 97 83

Sonja Schelshorn, Präsidentin, sonja.schelshorn@scaso.ch / sonja.schelshorn@sawa.ch – 062 788 40 50