

GEMEINDERAT

An den Einwohnerrat  
Neuhausen am Rheinfall

Neuhausen am Rheinfall, 3. November 2010

**Bericht und Antrag  
betreffend  
Anpassung der Schulleitungs- und der Schulsekretariatspensen**

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

Mit Beschluss vom 1. September 2010 hat die Schulbehörde den Bericht und Antrag betreffend Überprüfung der Schulstrukturen an der Schule Neuhausen am Rheinfall zu Händen des Gemeinderats verabschiedet. Dieser schulbehördliche Bericht und Antrag liegt dem gemeinderätlichen bei.

Schulen, welche aktiv sind bei der Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen und Aufgaben, bilden einen wesentlichen Bestandteil einer attraktiven Gemeinde. Damit die Schule Neuhausen am Rheinfall weiterhin so gut aufgestellt bleibt, ist die von der Schulbehörde beantragte Pensenanpassung bei Schulleitung bzw. Schulsekretariat unabdingbar. Der Gemeinderat kann der Argumentation der Schulbehörde vollumfänglich folgen und unterstützt daher die Anträge der Schulbehörde.

**Vorteile der beantragten Pensen-Anpassungen**

Im Einzelnen sprechen folgende Punkte für eine Anpassung der Schulleiter-Pensen:

- Die bildungsferne Bevölkerungsstruktur von Neuhausen erzeugt eine überdurchschnittlich hohe Zahl an Schulproblemen. Die Schulleiter erhalten die nötigen Ressourcen, um diese mit adäquaten Mitteln anzugehen.

- Wegen der Struktur der Schülerschaft in Neuhausen am Rheinfall sind auch die Lehrpersonen sehr stark gefordert. Die Schulleiter unterstützen sie bei ihrer anspruchsvollen Arbeit und entlasten sie dort, wo es Sinn macht. Mit den heutigen Pensen ist dies aber nur unzureichend möglich.
- Mit der Übernahme der Personalverantwortung durch die Schulleiter wird vor Ort die Qualität des Unterrichtes jeder Lehrperson durch eine ausgebildete Fachkraft regelmässig überprüft und optimiert.
- Die Schule Neuhausen kann ihre Schulleiter-Stellen mit marktüblichen Konditionen ausschreiben. Nur damit ist gewährleistet, dass eine genügend grosse Anzahl qualifizierter Bewerbungen eintrifft.
- Die Schule Neuhausen ist eine attraktive Arbeitgeberin, weil sich die Lehrpersonen auf ihr Kerngeschäft, das Unterrichten, konzentrieren können. Viele administrative Aufgaben werden von den Schulleitern und dem Schulsekretariat übernommen.
- Eine Schule mit kompetenten Ansprechpartnern und der dazu gehörenden Organisationsstruktur gehört zu einem guten Standortmarketing unserer Gemeinde.

Eine Pensenerhöhung des Schulsekretariates hat folgende Verbesserungen zur Folge:

- Die Öffnungszeiten können ausgedehnt werden (z.B. teilweise Öffnung während den Schulferien). Da das Schulsekretariat eine wichtige Anlaufstelle der Schule Neuhausen am Rheinfall für die Eltern, Lehrkräfte, andere Verwaltungsabteilungen von Gemeinden und Kanton usw. ist, ist eine solche Erweiterung der Öffnungszeiten unumgänglich.
- Das Sekretariat kann die Lehrerschaft in administrativen Belangen unterstützen und entlasten (Adressetiketten, Serienbriefe, Elterninformationen, Klassenlisten etc.). Damit wird es den Lehrpersonen wieder möglich, sich verstärkt auf den Unterricht zu konzentrieren.
- Stundenplanbuch/Semesterplanungen/Jahrespläne werden schneller und vor dem neuen Schuljahr/Semester erstellt und verteilt.
- Eine regelmässige Ablage und Archivierung relevanter Daten ist möglich.
- Das Schulsekretariat kann den administrativen Ablauf von Bewerbungsverfahren für alle Stufen übernehmen (von der Ausschreibung der Stelle bis hin zur Rücksendung der Bewerbungen).
- Schulbehördenmitglieder können vermehrt unterstützt werden (Vorbereiten diverser Unterlagen; diverse Abklärungen etc.).

Das Schulsekretariat muss ein Dreh- und Angelpunkt sein in einer Schulgemeinde und als solcher wahrgenommen werden. Es sollte Ansprech- und Informationsstelle sein für Schüler, Eltern, Lehrer und andere Verwaltungsabteilungen und ausserdem die Schulbehörde, die Schulleitung und die Lehrerschaft unterstützen und entlasten. Dies ist zurzeit nur eingeschränkt möglich.

## Schlussbemerkungen

Das kantonale Erziehungsdepartement hat am 6. September 2010 eine Teilrevision des Schulgesetzes, welche die Einführung von Geleiteten Schulen zum Ziel hat, in die Vernehmlassung gegeben. Sollte diese Teilrevision wie geplant auf das Schuljahr 2011/2012 in Kraft treten, würden die Kosten der beantragten Erhöhung der Schulleitungspensen durch den Beitrag des Kantons gedeckt werden. Der Gemeinderat ist der Ansicht, dass die Erhöhung des Schulleitungs- und des Schulsekretariatspensums nicht von einer Beteiligung des Kantons abhängig gemacht werden soll, da die jetzigen Pensen für die anfallenden Aufgaben klar zu tief sind und eine Anpassung der Pensen sowieso unabdingbar ist.

Nach Art 26 Lit. I i.V. mit Art. 32 lit. g der Verfassung der Einwohnergemeinde Neuhausen am Rheinfall (NRB 101.000) beschliesst der Einwohnerrat abschliessend über neue Stellen von mehr als 30%. Somit liegt die Beschlussfassung über die von der Schulbehörde gestellten Anträge in der Kompetenz des Einwohnerrats.

## Anträge

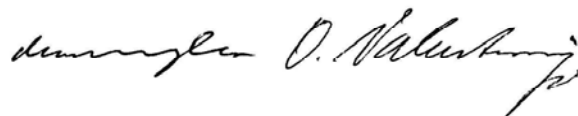
Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

Gestützt auf diese Ausführungen unterbreitet Ihnen der Gemeinderat folgende Anträge:

1. Das Gesamtpensum der Schulleitung wird auf den 1. August 2011 um 105 auf 340 Stellenprocente erhöht.
2. Das Gesamtpensum des Schulsekretariats wird auf den 1. August 2011 um 45 auf 120 Stellenprocente erhöht.

Mit freundlichen Grüssen

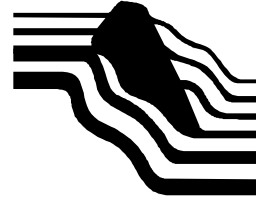
NAMENS DES GEMEINDERATES



Dr. Stephan Rawyler  
Gemeindepräsident

Olinda Valentinuzzi  
Gemeindeschreiberin

Beilage: Überprüfung der Schulstrukturen an der Schule Neuhausen am Rheinfall



Schulbehörde Neuhausen am Rheinfeld

## **Überprüfung der Schulstrukturen an der Schule Neuhausen am Rheinfeld**

### **Bericht und Antrag an den Gemeinderat Neuhausen am Rheinfeld**

# Inhaltsverzeichnis

	Einleitung .....	3
1.	Schulleitungen in Neuhausen – Entwicklung seit 2000 .....	4
1.1.	Entscheid des Gemeinderates vom Mai 2000 .....	4
1.2.	Bilanz nach einem Jahr .....	4
1.3.	Anpassungen in der Primarschule.....	5
1.4.	Anpassungen auf den übrigen Stufen .....	6
1.5.	Was haben die Neuhauser Schulleitungsstrukturen seit ihrer Einführung gebracht? .....	6
1.6.	Entwicklung von Schulleitungen auf kantonaler Ebene .....	8
2.	Ist-Zustand .....	9
2.1.	Aktuelle Organisation .....	9
2.2.	Situation der Schulleiter in der jetzigen Struktur.....	10
3.	Neue Schulleitungsstrukturen .....	11
3.1.	Anforderungen an die neuen Schulstrukturen .....	11
3.2.	Die künftige Rolle der Schulbehörde .....	11
3.3.	Rechtliche Grundlagen.....	11
3.4.	Modellvorschläge für die Schulleitungsstrukturen .....	12
3.5.	Ressourcen für die Schulleiter.....	13
3.6.	Schulsekretariat.....	14
3.7.	Mehrkosten .....	14
3.8.	Aus- und Weiterbildung der Schulleitungs-Mitglieder .....	15
3.9.	Evaluation der überarbeiteten Schulstrukturen .....	16
4.	Anträge.....	16

# Einleitung

Zehn Jahre nach Einführung der Schulleitungen zeigt sich, dass die Pflichtenhefte und die Entlastungen der fünf Schulleiter nicht den heutigen Anforderungen genügen. Die Schulbehörde beschloss vor drei Jahren, in Anbetracht der bevorstehenden Abstimmung über das neue Schulgesetz, mit einer Überprüfung der Schulleitungsstrukturen zuzuwarten, bis der Souverän über diese Vorlage entschieden hat. Bei einer Annahme wären die Aufgabenfelder der Schulleiter und deren Entlastungen durch das Gesetz geregelt worden. Den Schulleitern wurde zugesagt, dass bei einer allfälligen Ablehnung des Gesetzes die Aufgaben und die Entlastungen der Schulleiter neu überprüft würden.

Nach der Ablehnung des Schulgesetzes hat die Schulbehörde eine Arbeitsgruppe ÜPSS (Überprüfung der Schulleitungsstrukturen) mit folgenden Aufträgen eingesetzt:

- Analyse der jetzigen Leitungsstrukturen der Schule Neuhausen
- Vorschläge für eine den heutigen Bedürfnissen entsprechenden Schulleitung
- Überprüfen der Aufgaben des Schulsekretariates mit einer allfälligen Anpassung des Pensums

Die Arbeitsgruppe setzte sich wie folgt zusammen:

Ruedi Meier (Präsident der Arbeitsgruppe)	Präsident der Schulbehörde
Christian Di Ronco	ehemaliger Präsident der Schulbehörde
Patrick Strasser	Schulreferent
Jakob Walter	Schulbehördemitglied
Alexander Bringolf	Schulbehördemitglied
Kathrin Messerli	Schulleiterin Kindergarten
Rolf Ramsperger	Schulleiter Sekundarschule
Stefan Balduzzi	Schulleiter Primarschule
Mathias Häberli	Schulleiter Werkklassen
Christian Kohler	ehemaliger Schulleiter Realschule

Auf eine externe fachliche Unterstützung wurde verzichtet, weil die Arbeitsgruppe auf die ausgezeichneten Unterlagen der Master-Arbeit von Gemeinderat und Schulreferent Patrick Strasser zum Thema „Schulleiterstrukturen an der Schule Neuhausen am Rheinfall“ zurückgreifen konnte.

Im Weiteren hat die Arbeitsgruppe im Bereich der zukünftigen Aufgabenfelder der einzelnen Träger der Schulorganisation Neuhausen weitgehend die Vorgaben des Modells PGS (Projekt Geleitete Schulen, siehe auch Kap. 1.6) übernommen.

Die Arbeitsgruppe ÜPSS hat an insgesamt 9 Sitzungen die oben aufgeführten Aufträge abgearbeitet.

# 1. Schulleitungen in Neuhausen – Entwicklung seit 2000

## 1.1. Entscheid des Gemeinderates vom Mai 2000

Am 16. Mai 2000 sprach sich der Gemeinderat auf Antrag der Schulbehörde für eine neue Leitungsstruktur an den Neuhauser Schulen aus. Mit seinem Entscheid stellte er die Weichen für eine zukunftsgerichtete, moderne Schulorganisation, wie sie inzwischen in vielen Gemeinden der Schweiz umgesetzt worden ist. Begründet wurde der Antrag der Schulbehörde mit folgenden Argumenten:

- Entlastung der Schulbehörde
- Einfachere, kürzere und transparentere Abläufe in der Entscheidungsfindung
- Bessere Nutzung der bestehenden Ressourcen
- Konsequenter Zielorientierung

Mit dem Schuljahr 2000/2001 wurde begonnen, die neuen Schulstrukturen umzusetzen. (Organisation und Zahlen siehe Kapitel 2)

## 1.2. Bilanz nach einem Jahr

Bereits im Bericht und Antrag an den Gemeinderat im Jahre 2000 war vorgesehen, nach einem Jahr Bilanz zu ziehen. Die Schulbehörde setzte dafür im Sommer 2001 eine Arbeitsgruppe unter Rolf Bänziger ein, welche sich dieser Aufgabe annahm. Im Winter 2002 lag ihr Bericht vor. Neben vielen positiven Aspekten (die im Bericht unter Kapitel 1.5 aufgeführt sind) wies die Arbeitsgruppe auch auf Probleme hin, welche behoben werden müssten:

- Die Umsetzung von Veränderungen und Reformen braucht mehr Ressourcen als im Antrag der Schulbehörde von 2000 vorgesehen.
- Die Entlastungen der Schulleiter genügen nicht. Bereits nach zwei Jahren haben zwei Schulleiter (Primar- und Realschule) und die Vorsteherin der Kindergärten das Handtuch geworfen. Während in einem der drei Fälle klar die Entlastungssituation zum Rücktritt führte, waren in den anderen zwei Fällen daneben auch persönliche Gründe ausschlaggebend.
- Die neuen Schulstrukturen bieten den Eltern, Schülern und Lehrkräften ein niederschwelligeres Angebot, um mit der Schule in Kontakt zu treten. Die Zahl der Gespräche nimmt sprunghaft zu. Diese Entwicklung wurde unterschätzt.
- Die administrativen Arbeiten der Schulleiter sind noch zu umfangreich, weil das Schulsekretariat mit seinem kleinen Pensum zu wenig davon übernehmen kann.

Die Schulbehörde entschloss sich in der Folge, einen neuen Antrag mit folgenden Punkten an den Gemeinderat zu stellen:

- Erhöhung der Entlastungsstunden aller Schulleiter
- Erhöhung der Stellenprozente des Schulsekretariates

Der Gemeinderat stimmte dem Antrag zu und die neue Regelung galt ab dem Schuljahr 2002/2003.

### **1.3. Anpassungen in der Primarschule**

Trotz der neuen Entlastungen gelang es nicht, auf das Schuljahr 2002/2003 einen neuen Schulleiter für die Primarschule zu finden. Der Schulleiter der Sekundarschule (Rolf Ramsperger) übernahm für ein Jahr interimistisch dessen Aufgabe. In Zusammenarbeit mit Schulbehördenmitgliedern und engagierten Lehrkräften erarbeitete er den Bericht und Antrag für den neuen Schulentwicklungsversuch (Neuhauser Modell) an der Primarschule. Er begleitete das Projekt auch auf dem Weg durch die politischen Instanzen.

Die Stelle des Schulleiters für die Primarschule wurde auf das Schuljahr 2003/2004 mit den gleichen Konditionen erneut ausgeschrieben. Einmal mehr interessierte sich unter diesen Konditionen keine geeignete Persönlichkeit für dieses Amt. Der Schulleiter der Sekundarschule trat für ein weiteres Jahr an, allerdings mit der Vorgabe, sein zusätzliches Amt nach einem Jahr endgültig niederzulegen. In dieser Periode wurde mit der Einführung des Schulmodells in der Primarschule begonnen. Ohne die zentrale Führungsperson in der Primarschule (die zugleich als Projektleiter wirkte) wäre diese Aufgabe kaum umsetzbar gewesen.

Inzwischen war es allen Beteiligten klar, dass die Bedingungen für das Amt des Schulleiters der Primarschule nochmals deutlich verbessert werden mussten, um mit Ausschreibungen in der übrigen Schweiz konkurrenzieren zu können. Dem Gemeinderat wurde vorgeschlagen, die Stelle mit einem Pensum von 75% auszuscheiden (eine Erhöhung von 12 auf 24 Lektionen). Der Gemeinderat stimmte dem Anliegen zu und so konnte schliesslich die Stelle auf das Schuljahr 2004/2005 mit einer geeigneten Person (Leander Grand) besetzt werden. Die weitere Entwicklung der Primarschule wurde sehr stark geprägt von der Person des Schulleiters. Er setzte die beiden folgenden Phasen des Schulmodells um, begleitete die interne und externe Evaluation des Projektes, führte neue Formen der Qualitätssicherung ein und gab den Lehrpersonen der Primarschule ein neues „Wir-Gefühl“.

Auf das Schuljahr 2007/2008 kam es zu einem erneuten Wechsel in der Leitung der Primarschule, weil der Stelleninhaber als Inspektor ins Erziehungsdepartement wechselte. Mit Stefan Balduzzi konnte der geeignete Nachfolger gefunden werden.



## 1.4. Anpassungen auf den übrigen Stufen

Auch in der Führung des Kindergartens und der Realschule kam es zu personellen Veränderungen. Immer wieder wurde von den abtretenden und neu eingesetzten Schulleitern darauf hingewiesen, dass ihnen die nötigen zeitlichen Ressourcen nicht zur Verfügung stünden (oder gestanden hätten). Im Bereich des Kindergartens wurde schliesslich eine Anpassung der Entlastung vorgenommen, während sich in den zwei anderen Schulleiter-Ämtern seit 2002 nichts änderte. Vorstösse der Schulleitung, auch die Leiter der Real- und Sekundarschule zu entlasten, wurden mit dem Hinweis, das neue kantonale Schulgesetz werde die nötige Regelung bringen, abgelehnt.

Obwohl den Schulleitern dieser Stufen erheblich weniger Ressourcen zur Verfügung standen als dem Kollegen aus der Primarschule, leisteten auch sie einen erheblichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Neuhauser Schulen. Nicht alle ihre Leistungen sind von aussen her so gut erkennbar wie die Veränderungen, die das Schulmodell auf der Primarstufe bewirkte. Aber auch auf diesen Stufen hat sich Einiges getan: Ganz besonders erwähnt sei hier die starke Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Lernenden und Eltern.

## 1.5. Was haben die Neuhauser Schulleitungsstrukturen seit ihrer Einführung gebracht?

Die im Jahre 2001 durch die Arbeitsgruppe Bänziger vorgenommene Bilanz der neuen Schulleitungsstrukturen (siehe auch Kapitel 1.2) zählte bereits wesentliche Punkte auf, welche die neue Organisation der Schule Neuhausen rechtfertigten (*Zitat*):

- *Die Schulbehörde wird merklich entlastet.*
- *Die neu geschaffene Schulleitung hat sich bewährt und ist die ideale Plattform, um Entscheide, die stufenübergreifende Auswirkungen haben, zu diskutieren.*
- *Der Kindergarten, welcher vor der Neuorganisation eher ein Mauerblümchendasein fristete, wurde fest in das Schulsystem der Gemeinde eingebettet.*
- *Die Ernennung eines Schulleiters für die gesamte Primarschule hat sich bewährt. Es gibt nun einen Ansprechpartner für die vorgesetzten Behörden, für die anderen Schulleiter, für die Eltern und für die Öffentlichkeit.*
- *Mit einem Leiter für die gesamte Primarschule ist es nun auch endlich möglich, an die Umsetzung des bereits in den Neunziger Jahren in den Grundzügen erarbeiteten „Rorschacher Schulmodells“ an der Neuhauser Primarschule zu denken.*

- *An der Real- wie auch an der Sekundarschule werden Projekte umgesetzt, welche zeigen, dass eine neue Dynamik die Orientierungsschule erfasst hat (Einrichtung des ersten Computerraumes an einer Schule im Kanton).*
- *Auf allen Stufen wird begonnen, erste Schritte eines Qualitätsmanagements umzusetzen: Einführung von Vergleichsarbeiten, Intensivierung der sog. „Jahrgang-Teams“ (Zusammenarbeit der Lehrpersonen, welche an Parallel-Klassen unterrichten). (Ende Zitat)*

Die oben aufgeführten Aspekte haben sich in den folgenden Jahren noch akzentuiert. Überdies wurden unter anderem weitere wichtige Anliegen umgesetzt:

- Ein Leitbild für die ganze Schule Neuhausen wurde erstellt
- Die drei Schnittstellen Kindergarten/Unterstufe, Unterstufe/Mittelstufe und Mittelstufe/Orientierungsschule wurden evaluiert. Aus dieser Überprüfung folgten nachher stufenübergreifende Abmachungen und die Vereinbarung von verbindlichen Gesprächen zwischen den Lehrkräften der einzelnen Stufen.
- Ein gemeinsamer Internetauftritt der Schule Neuhausen wurde erarbeitet und umgesetzt. Im Rahmen dieses Projektes wurde auch ein nicht öffentliches internes Netz (Intranet) aufgeschaltet, auf das nur Lehrpersonen und die Schulbehörde zurückgreifen können.
- Nach der Entwicklung eines Konzeptes wurde die geeignete IT- Infrastruktur für die Schule Neuhausen eingerichtet.

Die Schulleiter haben sich im Vorfeld der Ausarbeitung dieser Vorlage zu den positiven Auswirkungen der Schulleitungen geäußert. Die einzelnen Aussagen befinden sich im Anhang des Berichtes. Zusammenfassend seien hier einige Punkte aufgeführt:

- Ohne eine starke Führung in der Primarschule wäre das Schulprojekt auf dieser Stufe kaum umgesetzt worden.
- Dank den Schulleitern können viele Probleme mit Schülern niederschwellig und vor Ort gelöst werden.
- Die Lehrkräfte werden bei ihrer nicht immer einfachen Aufgabe von den Schulleitern unterstützt und wo nötig entlastet. Damit können sie sich wieder vermehrt auf das Unterrichten konzentrieren.
- Der Schulleiter ist für die Erziehungsberechtigten eine gut erreichbare und kompetente Ansprechperson.
- Die Schulbehörde hat einen kompetenten Ansprechpartner in Schulfragen erhalten.

## 1.6. Entwicklung von Schulleitungen auf kantonaler Ebene

1999 erliess der Erziehungsrat das Rahmenkonzept für teilautonom geleitete Schulen (TAGS). An diesem Schulversuch machten Schulhäuser aus verschiedenen Gemeinden des Kantons mit. Ihre Schulleitungen hatten die Möglichkeit, gemeinsam mit ihren Teams ein eigenes Leitbild mit dem dazu gehörenden Schulprogramm umzusetzen.

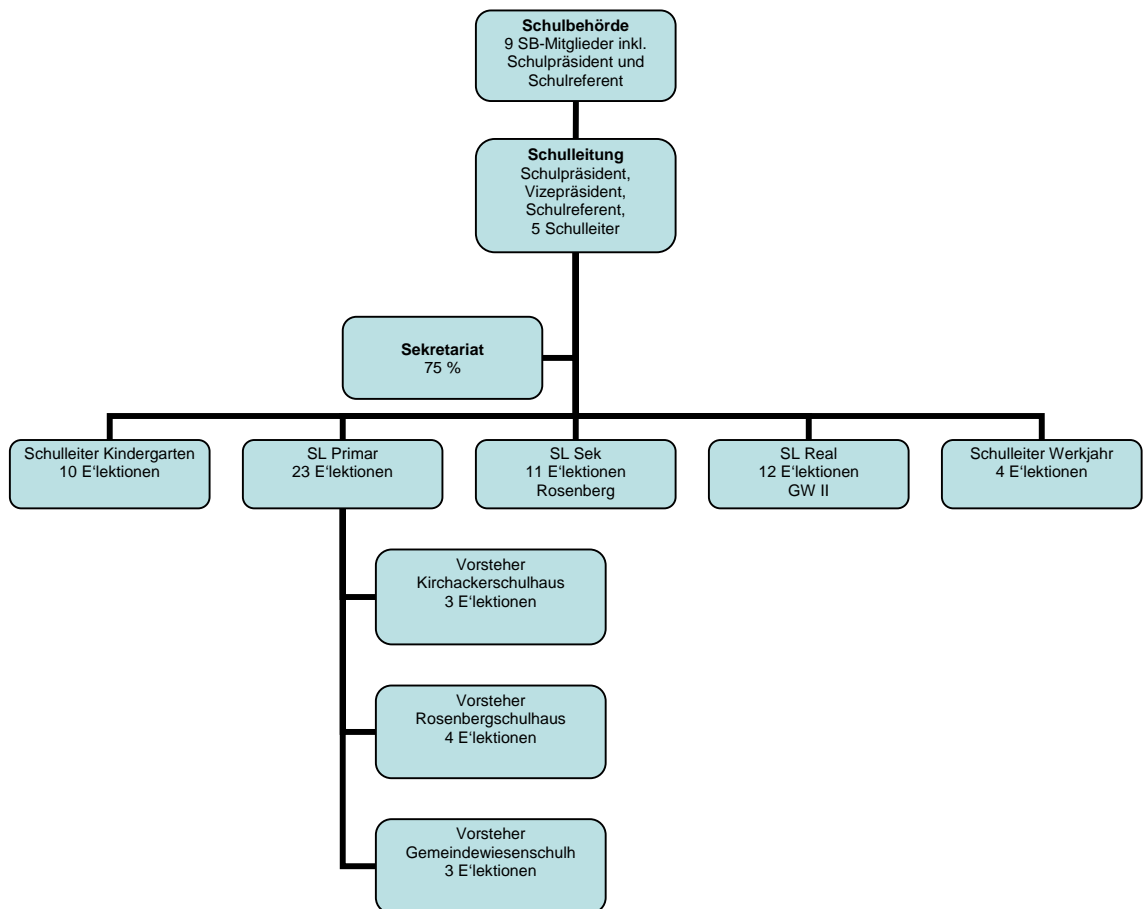
Neben dem TAGS-Schulversuch entwickelten einige Gemeinden des Kantons eigene, lokale Schulleitungsmodelle. Dazu gehören, neben unserer Gemeinde, Thayngen und Neunkirch. Alle Schulleitungs-Modelle wurden im Rahmen der geltenden Gesetzgebung realisiert. Damit blieb die Beurteilung der Lehrkräfte (sog. LQS) in allen Gemeinden in der Kompetenz der Schulbehörde.

Zwei Jahre nach der Verabschiedung des Konzeptes für die TAGS-Schulen beschloss der Erziehungsrat, dass die geleiteten Schulen flächendeckend im Kanton Schaffhausen eingeführt werden sollten. Dies war der Startschuss für das Projekt Geleitete Schulen im Kanton Schaffhausen (PGS). Ziel der Einführung von geleiteten Schulen war, dass die Führungsstrukturen durch die Trennung von strategischer und operativer Führung wesentlich verbessert würden. Die strategische Führung sollte Aufgabe der Schulbehörde sein, die operative diejenige der Schulleitungen. Die Schulleitungen sollten die Schule im personellen, pädagogischen, organisatorischen und administrativen Bereich führen.

Einzug in die Revision des Schulgesetzes hielt eine modifizierte Version des PGS-Modells, vor allem was die Zusammenarbeit der kleinen Gemeinden im Schulwesen betrifft. Wegen Ihrer geringen Schülerzahl und der damit einhergehenden Schwierigkeit, ein umfassendes Schulangebot bereitstellen zu können, sollten sie verpflichtet werden, sich in Schulverbänden zusammenzuschliessen. Dies war einer der Gründe, welche zur wuchtigen Ablehnung der Revision des Schulgesetzes am 9. Februar 2009 führte. Mit dem Entscheid des Soveräns wurde vorerst auch die flächendeckende Einführung von geleiteten Schulen verhindert.

## 2. Ist-Zustand

### 2.1. Aktuelle Organisation



#### Erläuterungen zum Organigramm:

- Die Schulbehörde hat die Aufsicht über die Neuhauser Schulen
- Die Personalführung liegt ausschliesslich bei der Schulbehörde
- Die Schulbehörde verfügt grundsätzlich über das uneingeschränkte Weisungsrecht in allen Fragen des Personal- und Schulrechts
- Einige Kompetenzen der Schulbehörde sind an die Schulleitung delegiert worden: Bussenwesen, Urlaubsgesuche etc.

#### Zusammensetzung der Schulbehörde / Schulleitung

Schulbehörde:	9 Schulbehördemitglieder, inkl. Präsident und Schulreferent
Schulleitung:	8 Schulleitungsmitglieder: Präsident SB Vizepräsident SB Schulreferent 5 Schulleiter
Schulleiter:	5 Schulleiter
Gesamtsumme:	60 Entlastungslektionen Schulleiter 10 Entlastungslektionen Vorsteher Primar Ergibt umgerechnet 235 Stellenprozent
Sekretariat:	75 Stellenprozent

Das aktuell gültige Schulleitungs-Organigramm ist geprägt durch eine uneinheitlich gewachsene Struktur in Bezug auf die Entlastungslektionen der einzelnen Schulleiter. Insbesondere die Schulleiter der Orientierungsstufe haben eine im Verhältnis zu den Schüler- und Klassenzahlen wie auch zu den Aufgaben zu tiefe Entlastung.

## 2.2. Situation der Schulleiter in der jetzigen Struktur

Im Hinblick auf die Überprüfung der Schulleitungsstrukturen an der Schule Neuhausen am Rheinfluss erhielten die Schulleiter die Aufgabe, eine Aufstellung Ihrer Belastung vorzunehmen. Insbesondere wurde nach den zeitlichen Engpässen bei der Ausübung des Schulleiteramts gefragt. Dabei kamen unabhängig voneinander ähnliche Antworten zustande. Die wichtigsten Ergebnisse aus der Frage nach der heutigen Situation der Schulleiter in Neuhausen am Rheinfluss sind:

- Allen fehlt ausreichend Zeit, um sich mit der Schulentwicklung auseinander zu setzen. Obwohl die Schulentwicklung als eine wichtige und zentrale Aufgabe definiert ist, kommt sie wegen der anderen Pflichten der Schulleiter zu kurz.
- Für regelmässige Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche bleibt zu wenig Zeit. Dies ist zwar bis heute nur dann Aufgabe der Schulleiter, wenn die entsprechende Lehrperson wie auch immer geartete Probleme hat. Um die im Pflichtenheft vorgeschriebene Personalführung aber effektiv zu erfüllen, ist es wichtig, dass die Schulleiter im engen Kontakt mit den Lehrkräften stehen können.
- Zu kurz kommt – ebenfalls aus zeitlichen Gründen – die persönliche Weiterbildung der Schulleiter.
- Die zeitlich belastendsten Aufgaben sind nicht zwangsläufig diejenigen, welche psychisch-mental am meisten belasten.
- Sehr aufwändig sind die Zuteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Klassen, die Klassen- und Pensenplanung, die Personalrekrutierung sowie die Stundenplangestaltung.
- Psychisch-mental belastende Aufgaben sind die Intervention bei Konflikten mit Schülern oder Eltern, die Unterstützung von Lehrkräften in schwierigen Situationen sowie das Erkennen und Lösen von persönlichen Problemen im Lehrerteam.

Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die jetzt durch Entlastungsstunden zur Verfügung gestellte Zeit nur den „Normalbetrieb“ abzudecken vermag. Dies sind vor allem administrative und planerische Aufgaben. Für grundlegende Arbeiten, zum Beispiel im Bereich der Schulentwicklung oder der Personalführung, fehlt die Zeit. Gibt es Notfälle, wie Konflikte mit Schülern oder im Lehrerteam, dann sind die zeitlichen Ressourcen der Schulleiter schnell ausgeschöpft. Dies führt auch zu einem Konflikt zwischen der Zeit, die für das Schulleiteramt benötigt wird, und derjenigen, die für das Unterrichten als „normale“ Lehrperson gebraucht wird.

Neben dem Mangel an Zeit beklagen sich die Schulleiter aber auch über ihre schwierige Stellung innerhalb der Schulorganisation: Einerseits nehmen die vorgesetzten Behörden an, dass die Schulleiter ihre Beschlüsse ausführen und für ihr Handeln die Verantwortung übernehmen, andererseits fehlen ihnen für die Umsetzung dieser Erwartungen die nötigen Kompetenzen.

## **3. Neue Schulleitungsstrukturen**

### **3.1. Anforderungen an die neuen Schulstrukturen**

Um den stetig wachsenden Anforderungen an eine moderne, der Entwicklung der Gesellschaft angepasste Schule gewachsen zu sein, benötigen die Neuhauser Schulen eine verbesserte Führungsstruktur. Die Schulleitung muss mit den personellen und zeitlichen Ressourcen und den dazu gehörenden Kompetenzen für eine effiziente Führung ausgestattet sein. Die Kompetenzen sollen so weit als möglich dorthin verlagert werden, wo auch das fachliche Wissen vorhanden ist. Dadurch entstehen kürzere Entscheidungswege.

Mit dem in Kap. 3.4. aufgezeigten Organigramm wird die operative Führung der Schule Neuhausen an die Schulleitung bzw. die Schulleiter delegiert. Die speziell für ihre Aufgabe ausgebildeten Schulleiter führen die Schulstufen in personellen, pädagogischen, organisatorischen und administrativen Belangen. Ihre Kompetenzen, Aufgaben so wie die Schnittstellen sind im Funktionendiagramm klar geregelt. In der Administration werden sie vom Schulsekretariat unterstützt. Im Bereich der Personalführung gehört neu auch die Personalbeurteilung der Lehrpersonen in ihren Aufgabenbereich, ganz in Übereinstimmung mit dem kantonalen Modell PGS (Projekt Geleitete Schulen), welches im abgelehnten Schulgesetz vorgesehen war. Auch die übrigen Aufgaben wie die davon abgeleiteten Pensen richten sich in unseren Vorschlägen nach diesem kantonalen Projekt. Damit ist eine sehr hohe Kompatibilität mit möglichen zukünftigen kantonalen Schulleitungsrichtlinien gewährleistet.

### **3.2. Die künftige Rolle der Schulbehörde**

Die Schulbehörde erhält eine neue Rolle. Sie leitet die Schule strategisch, indem sie die Grundausrichtung und den Leistungsauftrag formuliert, die Rahmenbedingungen festlegt, die Organisation der Schule genehmigt, finanzielle und personelle Ressourcen beantragt und die Qualitätskontrolle des Systems überprüft. Die operative Führung übernehmen die Schulleitung und die Schulleiter. Überdies bleibt die Schulbehörde Rekursinstanz bei Entscheiden der Schulleitung und Ansprechstelle nach aussen in allen schulpolitischen Angelegenheiten.

Die Schulbehörde ist in der Schule präsent und zeigt Interesse und Wertschätzung.

Ein Jahr nach Einführung der neuen Schulstruktur wird die Schulbehörde von neun auf fünf Mitglieder reduziert.

### **3.3. Rechtliche Grundlagen**

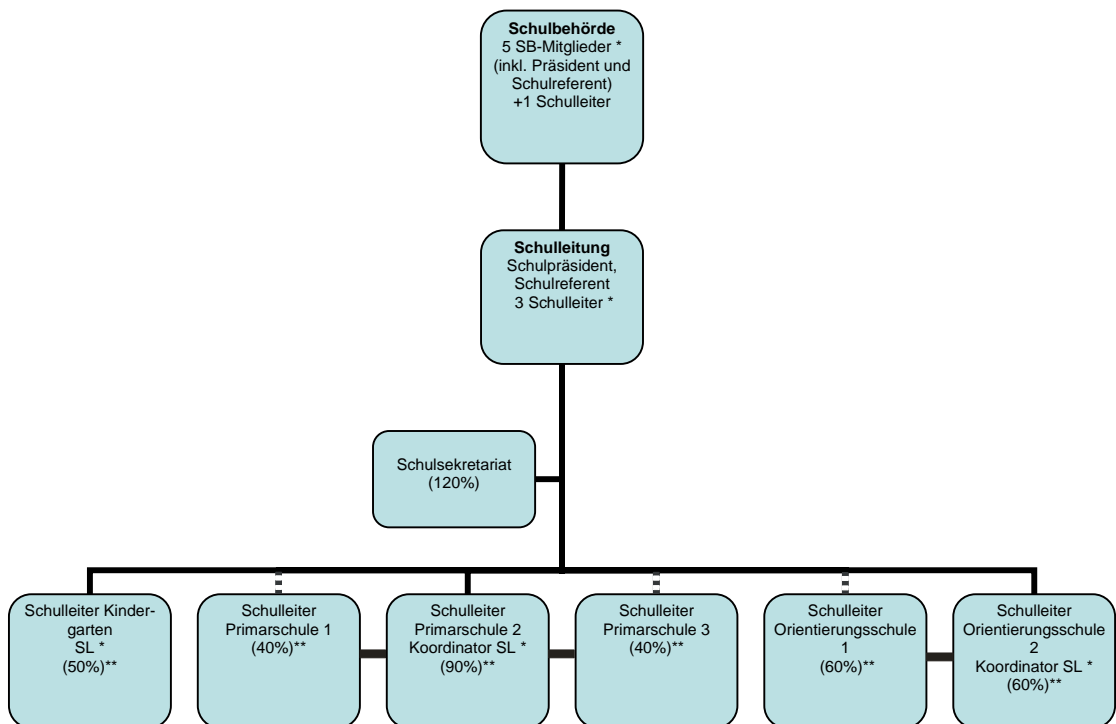
Der Bericht und Antrag für die Überarbeitung der Schulleitungsstrukturen stützt sich auf das Schulgesetz (SHR 410.100) und das Schuldekret (SHR 410.110) als rechtliche Grundlagen. In die Überlegungen mit einbezogen wurde auch das Schreiben vom 15. Mai 2009 der Erziehungsdirektorin, worin bestätigt wird, dass das Delegieren der Beurteilung durch die Schulbehörde an eine entsprechend

fundierte ausgebildete und mit (auch pädagogischen) Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattete Schulleitung zulässig ist.

### 3.4. Modellvorschläge für die Schulleitungsstrukturen

In einer ersten Auslegeordnung hat die Arbeitsgruppe ÜPSS sechs Organisationsmodelle für die Schulleitung erarbeitet. Aus diesen Modellen (von ganz flacher bis steiler Führungsstruktur) wählte die Arbeitsgruppe zwei aus, welche sie der Schulbehörde zur Auswahl unterbreitete. Die Schulbehörde wiederum wählte das für die Schule Neuhausen optimale Modell aus. Dabei wurde den Kriterien Ressourcen, Professionalität und Kosten eine hohe Priorität eingeräumt.

Das gewählte Organisations-Modell zeichnet sich aus durch kurze Wege und eine flache Führungsstruktur. Gegenüber dem heutigen Stand wird sowohl die Schulleitung als auch die Schulbehörde verkleinert. Drei Schulleiter (Schulleiter Kindergarten, Koordinator Schulleiter Primarschule, Koordinator Schulleiter Orientierungsschule) bilden zusammen mit dem Schulpräsidenten und dem Schulreferenten die Schulleitung. Je ein Schulleiter der Primar- und der Orientierungsschule übernehmen Stufen bezogene zusätzliche Koordinationsaufgaben.



### Personelle Zusammensetzung der Schulbehörde/Schulleitung / Stellenprozente

Schulbehörde	5 Schulbehördemitglieder *** inkl. Präsident und Schulreferent
	1 Vertreter der Schulleiter
Schulleitung	5 Schulleitungsmitglieder: Schulpräsident Schulreferent 3 Schulleiter
Schulleiter	6 Schulleiter (je Stufe/Schulhaus 1 Schulleiter) Wovon je ein Schulleiter Primarschule und Orientierungsschule zusätzliche Koordinationsaufgaben der Stufe übernehmen und Einsitz in der Schulleitung haben.
Gesamtsumme der Schulleitung Sekretariat	340 Stellenprozent 120 Stellenprozent

\* Schulleiter mit Einsitz in der Schulleitung

\*\* Die Stellenprozente können sich je nach Aufteilung unter sich verändern

\*\*\* Ein Jahr nach Einführung der neuen Schulstrukturen wird die Schulbehörde von neun auf fünf Mitglieder reduziert.

Damit die Verbindung zur Schulbehörde als Aufsichtsorgan gewährleistet ist, nehmen bei beiden Modellen zwei Schulbehördemitglieder Einsitz in der Schulleitung. Sinnvollerweise sind das der Präsident der Schulbehörde als oberste Leitungsperson der Schule auf Gemeindeebene sowie der Schulreferent als diejenige Person, welche die Verbindung zum Gemeinderat und damit zu den für den Schulbetrieb notwendigen Finanzen darstellt. Die Ressourcenverteilung für die einzelnen Schulleiter ist zwar bereits im Organigramm aufgeführt, wird aber erst im Kapitel 3.5 erläutert.

### 3.5. Ressourcen für die Schulleiter

Wie bereits erwähnt, liefert das PGS-Modell nicht nur das Paket der Aufgaben, sondern auch die Ressourcen der Schulleiter für den Vorschlag der Arbeitsgruppe. Das PGS-Modell sieht 1.4 Lektionen pro Einheit (Klasse oder Kindergarten) plus 0.1 Lektionen pro Lehrperson vor. Umgerechnet in Stellenprozente (auf der Grundlage der Angaben im § 44a des kantonalen Schuldekretes) ergeben sich daraus für die aktuellen Schüler- und Lehrerzahlen rund 340 Stellenprozente. Die Arbeitsgruppe hat diese 340 Stellenprozente bei beiden Modellen den einzelnen Schulleitern auf Grund der Anzahl Schüler und Lehrer sowie der vorgesehenen Aufgaben zugeordnet (siehe %-Angaben in den Organigrammen).



### **3.6. Schulsekretariat**

Ein Schulsekretariat hat grundsätzlich zwei Aufgaben:

- Entlastung der Schulleitung und der Schulbehörde von administrativen und organisatorischen Aufgaben
- Anlaufstelle für Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden, Bevölkerung in administrativen Fragen

Das Schulsekretariat in Neuhausen befindet sich im Rosenbergschulhaus und ist aktuell mit einem Pensum von 75% dotiert. In den letzten Jahren wurde klar, dass dies in Zukunft nicht mehr genügt. Besonders im zweiten und dritten Quartal fehlen dem Sekretariat die zeitlichen Ressourcen, um wichtige Arbeiten wie Klassen- und Pensenplanung, Vertragsanpassungen, Stundenplanunterlagen und dergleichen zu erstellen. Zudem müssten mit den veränderten Pflichtenheften der Schulleiter administrative Arbeiten an das Sekretariat abgegeben werden können. Der neuen Ausgangslage wurde Rechnung getragen mit einer Aufstockung der Stelle um 45% Stellenprozente. Im Vergleich mit anderen Gemeinden bewegen sich die Auslagen für das aufgestockte Sekretariat immer noch in einem moderaten Rahmen.

### **3.7. Mehrkosten**

Die nachfolgende Tabelle gibt detailliert Auskunft über die Verteilung der Pensen und die damit entstehenden Kosten. Nach Abzug der Ausgaben für die heutige Schulleitungsstruktur verbleiben die Mehrkosten für die neuen Schulleitungsstrukturen. Die beiden vorgeschlagenen Modelle verursachen den gleichen finanziellen Aufwand. Die Auslagen für die Schulbehörde werden erheblich kleiner durch die Verkleinerung der Schulbehörde von neun auf fünf Mitglieder (ein Jahr nach Einführung der neuen Schulstrukturen).

Für die Berechnung der Löhne der Schulleiter diente auf Empfehlung des Kantons das Lohnband 11. Auch wurde als Vergleichsbasis die Vorlage des Grossen Stadtrates „Geleitete Schulen“ in die Überlegungen miteinbezogen. Die Einreihung innerhalb des Lohnbandes 11 basiert ebenfalls auf den Zahlen in der städtischen Vorlage.

<b>Entstehende Mehrkosten</b>						
	<b>Stellen- Prozente</b>	<b>Jahreslohn*</b>	<b>Effektive Lohnkosten</b>	<b>Schul- Sekretariat</b>	<b>Total</b>	<b>Reduktion Schulbehörde von 9 auf 5 SB-Mitglieder</b>
Kindergarten	50	100'000	50'000			
Schulleiter Primarschule	30	130'000	39'000			
Vorsteher Primar Rosenberg	60	130'000	78'000			
Vorsteher Primar Kirchacker	40	95'000	38'000			
Vorsteher Primar Gemeindewiesen	40	95'000	38'000			
Schulleiter Orientierungsschule	20	141'000	28'200			
Schulleiter Sekundar	40	141'000	56'400			
Schulleiter Real	60	141'000	84'600			
Total Stellenprozente	340					
Schulsekretariat zurzeit 75% Künftig 120%				70'000		
Zwischentotal			412'000			
Gemeindezulage 4%			16'500	70'000	498'500	
Sozialleistungen davon ca. 20 %					100'000	
Kosten für die neue Schulleitungsstruktur inklusive Sekretariat					<b>598'500</b>	
Kosten der bisherigen Schulleitungsstruktur inklusive Sekretariat					-429'500	
<b>Gesamtmehrkosten ab Schuljahr 2011/2012</b>					<b>169'000</b>	
<b>Reduktion Schulbehörde ab Schuljahr 2012/2013</b>						-16'000
<b>Gesamtmehrkosten ab Schuljahr 2012/2013</b>						<b>153'000</b>

Alle Beträge gerundet

\* vom Kanton empfohlenes Lohnband 11 mit max. 11'170.--/Monat, 145'210.--/Jahr (100%),  
min. 6'981.--/Monat, 90'753.--/Jahr (100%)

### 3.8. Aus- und Weiterbildung der Schulleitungs-Mitglieder

Die Leitung einer Schule erfordert von den Leitungspersonen Fähigkeiten und Kenntnisse in verschiedensten Bereichen. Nebst dem bestehenden Anforderungsprofil ist eine spezifische Zusatzausbildung unerlässlich. Diese kann vor dem Stellenantritt oder berufsbegleitend im Laufe der ersten drei Jahre der Schulleitungstätigkeit erfolgen.

Allfällige Kosten für die Aus- und Weiterbildung werden über die Weiterbildungskonti (von Kanton und Gemeinde) abgerechnet.

### **3.9. Evaluation der überarbeiteten Schulstrukturen**

Die Wirksamkeit der geleiteten Schule, die konkreten Auswirkungen und Folgen auf das System Schule lassen sich bei aller Sorgfalt nicht planen. Sie werden durch zahlreiche dynamische und personelle Faktoren vor Ort geprägt, die die Steuerung erheblich beeinflussen und das Ergebnis massgeblich mitbestimmen. Die Arbeitsgruppe hält es aus diesem Grund für unabdingbar, vier Jahre nach der Einführung der überarbeiteten Schulstrukturen diese umfassend zu evaluieren. Dabei sollten aus heutiger Sicht folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Ist das System der neuen Schulleitungsstrukturen bei Lehrpersonen, Behörden und Eltern etabliert und akzeptiert?
- Hat sich das Modell insgesamt bewährt?
- Sind die Aufgaben und Kompetenzen zwischen Schulbehörde und Schulleitungen sinnvoll geregelt und werden sie konsequent umgesetzt?
- Stehen Aufgaben und zeitliche Ressourcen der Schulleiter in einem angemessenen Verhältnis?
- Welche Wirksamkeit haben Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungsmassnahmen von Schulleitern und Schulbehörde?
- Welche Entwicklungsmassnahmen können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

Allenfalls wird sich auch der Kanton an der Evaluation beteiligen. Dies hängt davon ab, ob eine kantonale Lösung im Bereich der Schulorganisationen umgesetzt werden kann.

## **4. Anträge**

Die Schulbehörde stellt folgende Anträge an den Gemeinderat:

1. Der Gemeinderat nimmt Kenntnis vom Bericht.
2. Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat die Erhöhung des Gesamtpensums der Schulleitung um 105 auf 340 Stellenprozente.
3. Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat die Erhöhung des Gesamtpensums des Schulsekretariats um 45 auf 120 Stellenprozente.
4. Der Gemeinderat befürwortet eine Reduktion der Anzahl Schulbehörde-mitglieder von 9 auf 5 ein Jahr nach Einführung der neuen Schulstrukturen.