

Sitzung vom 8. März 2021

**2 Bildung**  
**2.0 Führung der Schuleinheiten**  
**2.0.1 Geschäftsleitung**  
**Schulleitungen Lindau, neue Organisation**

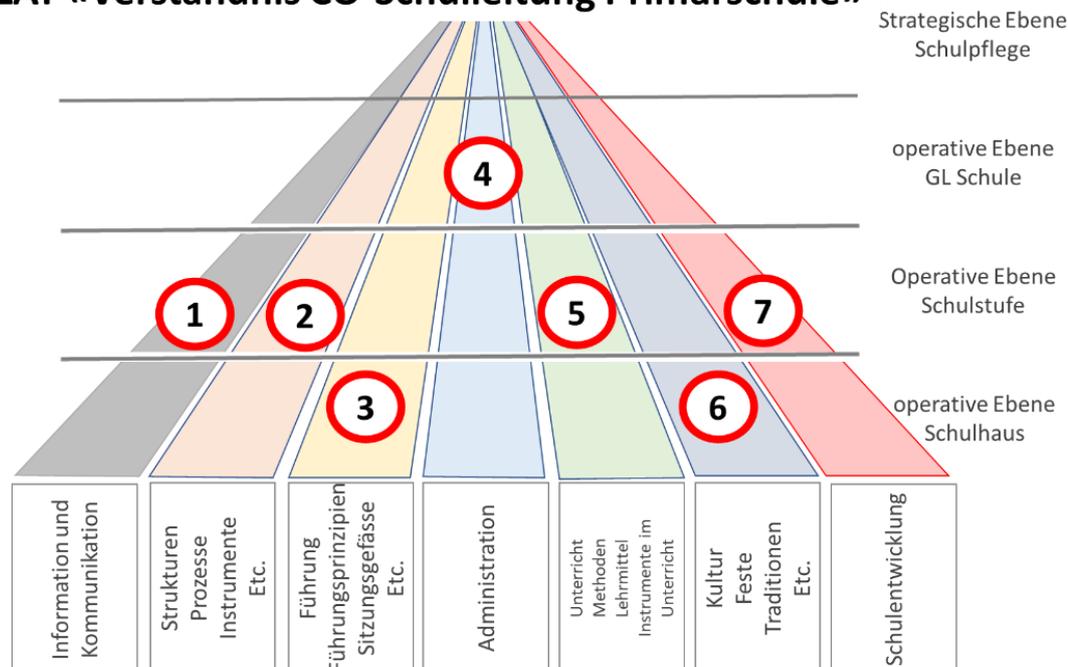
öffentlich

**Ausgangslage**

Lindau hat als kommunaler Schulanbieter vom Kindergarten bis zur Oberstufe 6 – 7 teils dezentrale Kindergärten, 2 Primarschulhäuser und eine Sekundarstufe I. Lindau deckt also die ganze schulische Laufbahn in der Basisausbildung (Volksschule) ab.

Bereits im 2015/16 erkannte die Schulpflege, dass die beiden Lindauer Primarschulen nicht im Gleichklang der pädagogischen und organisatorischen Entwicklung funktionierten. Damals wurde der Grundsatz «eine Primarschule Lindau» geboren und verfügt, dass in Zukunft die beiden Primarschulhäuser Bachwis und Buck in eine gleichartige Schulentwicklung zu überführen wären. Dieser Entwicklung sollte insbesondere die Sekundarschule I profitieren, da in diesen Klassen Kinder beider Schulhäuser gemeinsam weiter beschult werden. Unterschiedliche schulische Voraussetzungen der Kinder aus dem einen oder anderen Schulhaus wären dort hinderlich. Die folgende Grafik verdeutlicht die Idee der «einen Primarschule Lindau»:

**RESULTAT «Verständnis CO-Schulleitung Primarschule»**



Resultat – Detailpunkte:

1. Allgemeine Information für beide Schuleinheiten gemeinsam, lokale Info ergänzend
2. Keine Abweichungen pro Schulhaus – Strukturen, Reglemente usw. müssen gleichartig sein (Ausnahmen: Anweisungen mit lokalem Bezug, z.B. Hausordnung – Sinn gleich, ortsabhängige Umsetzung)
3. Führung des lokalen Personals wird durch lokal positionierten SL wahrgenommen («Filialleiter»). Führung gemäss Arbeitsauftrag und Anstellung
  - I. LP mit zwei Aufträgen im Buck und Bachwis hat pro Auftrag je einen Chef).
  - II. Absprachen bei übergreifenden Themen wie MAB etc.
  - III. Absprachen auch für Teilnahmen an SK etc.
4. Admin-Tool und Prozess gelten für gesamte Schule und sind im SH anzupassen
5. CO-SL definiert Grundsätze für ganze Primarschule nach Vorgabe SP:
  - I. Pädagogische Stossrichtung muss für beide SH identisch sein (z.B. individualisierender Unterricht etc.)
  - II. Auftrag SP: periodische Lernstandsmessungen (Lernlupe)
  - III. einheitliche Benotung/Bewertung Prüfungen
6. Traditionen und Mikro-Kultur in den einzelnen SH wird akzeptiert und unterstützt. Forderung SP: ausgeglichene Anzahl «Events»
7. Gemeinsam für beide SH (WB, Themen, PG etc.)

### **Zielsetzungen und Massnahmen**

Zielsetzung in Lindau war denn, aus zwei unterschiedlichen Primarschul-Kulturen eine Primarschule Lindau zu formen – ein Unterfangen, dessen war sich die Schulpflege bewusst, mehrere Jahre in Anspruch nehmen würde.

Als erste Massnahme wurde eine CO-Schulleitung Primarschule beschlossen (SP-Beschluss vom 18.04.2016). Diese erreichte in den ersten Jahren eine erste Annäherung, vor allem im Bereich der Schulentwicklung. Dennoch wurde jedes Schulhaus nach wie vor von einer dem Schulhaus zugeordneten Schulleitung geführt.

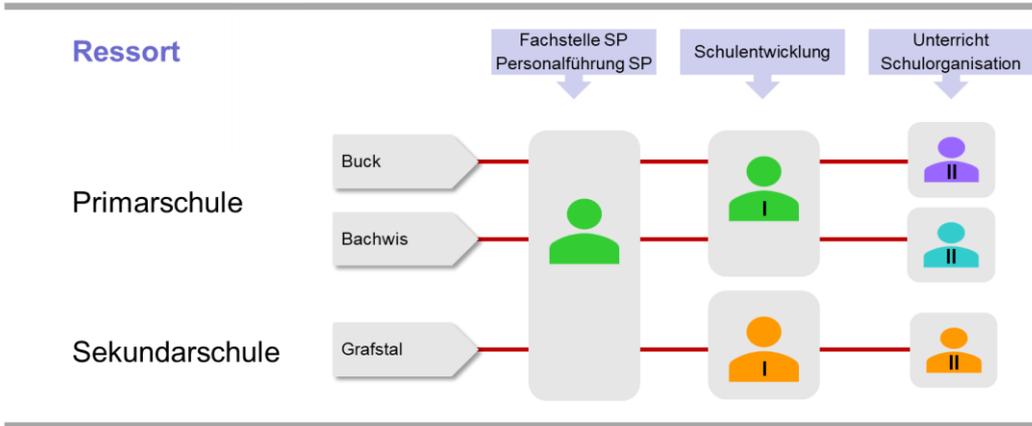
Die Beurteilung durch die Fachstelle Schulentwicklung des Kantons Zürich hat zudem den letztendlichen Ausschlag dazu gegeben, dass sich die Schule Lindau über die Führung der Sonderpädagogik strukturell Gedanken machte. Der sonderpädagogische Prozess muss stringenter geführt und der Erfolg der Massnahmen konsequenter überwacht werden. Ohne gezielt dazu abgestellte Ressourcen ist dieser Anspruch nicht zu erfüllen. In der Bildungswelt wird dazu nach einer notwendigen «Fachstelle Sonderpädagogik» verlangt.

Mit dem kompletten Wechsel der Primarschulleitungen im Jahr 2019 und 2020 eröffnete sich eine Chance, für die Umsetzung der Strategie «eine Primarschule Lindau» einen nächsten personellen Pflöck einzuschlagen.

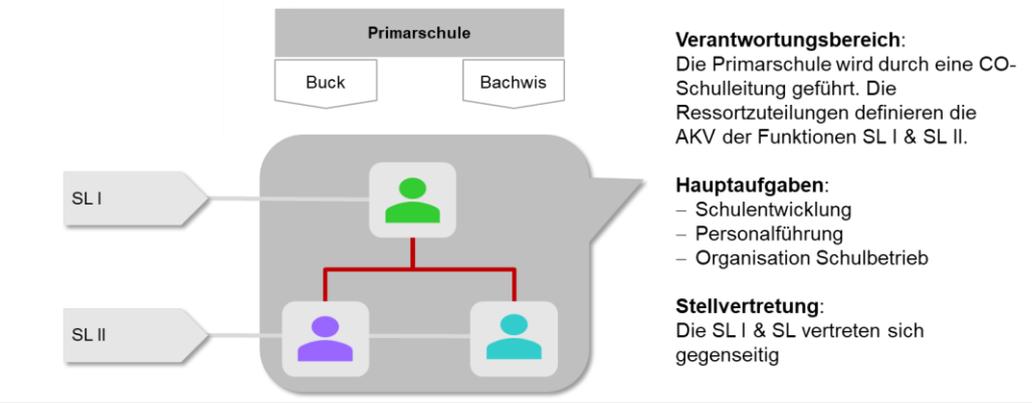
### **Strategie «SL-Organisation»**

Bedingt durch den Umstand, keine personellen Konsequenzen beachten zu müssen, hat sich die Schulpflege im Frühling 2021 mit der strategischen Positionierung der Schulleitungen und der zukünftigen Organisationsstruktur derselben befasst. Es war an der Zeit, das ursprüngliche Anliegen «eine Primarschule Lindau» auch strukturell, nicht nur ideell umzusetzen. Deshalb hat die Schulpflege folgendes neue Modell für die Organisation der Schulleitungen in der Schule Lindau evaluiert:

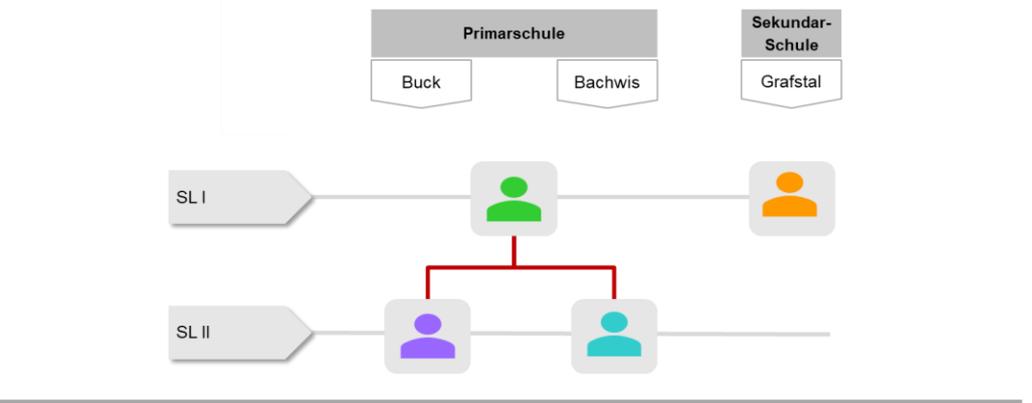
**Modell der neuen Führungsorganisation «Schulleitungen mit Ressortzuweisung»**

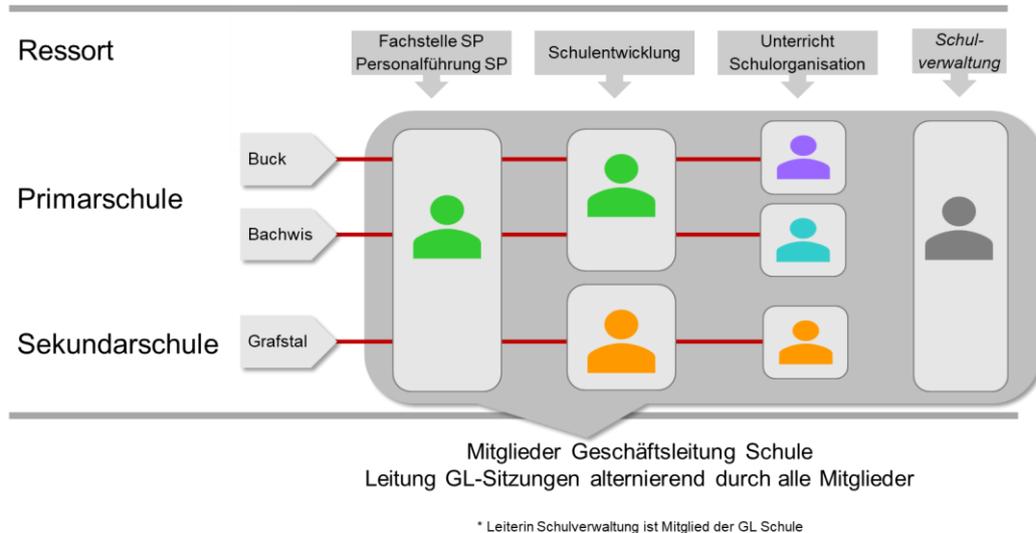


**CO-Schulleitungen Primarschule**



**Schulleitungen I & II (Über- & Unterstellung)**



**Geschäftsleitung Schule** (mit Darstellung Schulverwaltung\*)

Neu sollen folgende wesentliche Neuerungen in der Führungsstruktur der Schulleitungen in Lindau eingeführt werden:

- Die Schulleitungen arbeiten grundsätzlich ressortorientiert; also mit fest zugeteilten hauptverantwortlichen Aufgabenbereichen statt einer umfassenden allgemeinen Funktionsbeschreibung (nicht alle sind für alles verantwortlich)
- Die AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) innerhalb der SL-Ressorts müssen der Aufgabe gefordert umfassend sein. Übergeordnete Entscheide sollen in einem Konsensverfahren getroffen werden
- Alle operativ tätigen Schulleitungen mit dem Ressort «Unterricht und Schulorganisation» haben Einsitz in der Geschäftsleitung Schule. Andere SL-Ressorts können von Fall zu Fall zugezogen werden
- Es werden folgende Schulleitungsressorts definiert:
  - Fachstelle Sonderpädagogik: Wirkt über die ganze Schule Lindau
  - Schulentwicklung: Eine Zuständigkeit für die Primarschule und eine Zuständigkeit für die Sekundarstufe. gemeinsame Entwicklung über die Geschäftsleitung Schule.
  - Operative Schulleitung «Unterricht und Schulorganisation»; für jedes Schulhaus vor Ort zuständig
- Die SL-Organisation wird in unterschiedlicher Besetzung für die Primarstufe und Sekundarstufe festgesetzt.

Die Details zur neuen Organisationsstruktur werden in einem separaten Organisationsstatut «Schulleitungen Lindau» geklärt.

**Nutzen der neuen SL-Organisation**

Die Schulpflege ist überzeugt, dass die neue SL-Organisation folgende Nutzen für die Schule Lindau, letztendlich für alle Schülerinnen und Schüler von Lindau erbringt:

- Schulentwicklung: Die Schulentwicklung der Primarschule wird strukturell unterstützend koordiniert und so weit sinnvoll vereinheitlicht. Kinder beider Schulhäuser sollen in der Folgestufe Sekundarschule über gleichartige Erfahrungen und Kompetenzen verfügen
- Fachstelle Sonderpädagogik: Stringente Führung des Bereichs Sonderpädagogik, Dossier Führung über die gesamte Schullaufbahn bei einer Fachstelle, Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Abläufe, Hinweise der Fachstelle für Schulbeurteilung werden umgesetzt

- Schulorganisation: Die organisatorischen Aspekte sollen aus der Sicht der Eltern/Familien in beiden Primarschulen ähnlich funktionieren und daher allgemein verständlich sein.
- Ressourcen: Durch die verantwortliche Ressortzuteilung zu einzelnen SL-Funktionen sollen die zeitlichen Ressourcen der angestellten Schulleitungen geschont werden, bzw. soll es ermöglicht werden, dass trotz zeitlicher Belastung aus dem Tagesgeschäft längerfristige Aspekte der Planung und Entwicklung nicht aus den Augen verloren werden
- Image und Ruf der Schule Lindau: Das Profil der Schule Lindau als innovative und zukunftsorientierte Schule soll gestärkt werden
- Kultur der Primarschulen: Mit dem vorgestellten Modell ist es nach wie vor jedem Schulhaus möglich, eine im Rahmen der Schulstrategie kompatible eigenständige Kultur in Sachen Team und Traditionen zu pflegen.

### **Stellenwerte**

Verbunden mit der Umstellung auf das obgenannte SL-Organisationsmodell müssen sich bisher bestehende Anstellungs-Prozente verändern. Die Neubesetzung bzw. Neuorganisation kann innerhalb der aktuell bewilligten SL-Stellenprozente vollzogen werden. Die Stellenwertveränderungen ist mit den bereits fest angestellten SL-Personen besprochen und vereinbart. Im neuen Modell könnten die Stellenwerte der einzelnen Funktionen wie folgt verteilt werden:

- |  |       |
|--|-------|
| - Fachstelle Sonderpädagogik           | 30%   |
| - Schulentwicklung Primarschule        | 30 %  |
| - SL Buck                              | 78 %  |
| - SL Bachwis                           | 60 %  |
| - SL Grafstal (inkl. Schulentwicklung) | 70 %. |

### **Erwägungen**

Die Schulpflege ist sich bewusst, dass sie mit diesem Entscheid einen innovativen Entwicklungsschritt einleitet. Diverse bisherige Gespräche mit angestellten und sich bewerbenden Schulleitungen bestärken die Schulpflege in ihrem Entscheid. Der aktuelle Zeitpunkt zur Umstellung des Organisationsmodells ist optimal, da keinerlei personelle Rücksichten genommen werden müssen (Springersituationen an beiden Primarschulen).

Mit diesem Modell ist es der Schulpflege erstmals möglich, zeitliche Ressourcen für die beiden auch finanziell wichtigen Hauptaufgaben «Sonderpädagogik» und «Schulentwicklung» wirklich einzufordern. Nur mit diesem Modell fallen diese Aufgaben nicht den Ansprüchen des Tagesgeschäfts (Schulbetrieb geht vor) zum Opfer.

Mit diesem Modell professionalisiert sich die Schule Lindau, insbesondere die Primarschule. Erhöhen sich die Schülerzahlen, erhöhen sich auch die Stellenprozente für die Schulleitungen. Spätestens dann müsste über eine Neuorganisation der AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) nachgedacht werden.

Das Modell gibt aber auch der Sekundarstufe einen Ausblick auf die Zeit, da sich die Stellenprozente bedingt durch die Schülerzahl dermassen erhöhen, dass mehr als eine Person in der Sekundarstufe als Schulleitung angestellt werden muss.

Aus Sicht der Schulpflege ergeben sich zusätzlich zum oben erwähnten Nutzen für die Schule auch noch die Möglichkeit, mit diesem Modell zukünftigen berufseinsteigenden Schulleitungen eine Startchance in der Funktion als Schulleiterin II zu geben, da im System genügend berufserfahrene Kolleginnen/Kollegen zur Seite stehen.

Letztendlich stärkt dieses Organisationsmodell die Geschäftsleitung Schule Lindau. Sie wird zu einem Gremium, welches über die wichtigen Aufgabengebiete Sonderpädagogik, Schulentwicklung und Unterricht/Schulorganisation alle Aspekte von Zielsetzung über Planung, Durchführung und Bildungscontrolling sowie strategischer Unterstützung der Schulpflege genügen kann. Und genau dieses Ziel gilt es zu erreichen – eine starke, kompetente, verantwortungsbewusste Führung der Schule Lindau sicherzustellen, auf dass sich die Schulpflege auf ihre gesetzliche Aufgabe auf politischer Ebene als Milizgremium nachkommen kann. Alles im Fokus einer «starke Schule Lindau»!

### **Beschluss**

Die Schulpflege, aufgrund der vorstehenden Ausführungen

#### **beschliesst**

1. Das Modell «Schulleitungen mit Ressort-Zuweisung» wird genehmigt. Die Modell-Umstellung erfolgt innerhalb der bestehenden SL-Stellenwerte.
2. Die Details (AKV aller SL-Ressorts) sind in einem separaten Organisationstatut «Schulleitungen Lindau» bis spätestens Ende 2021 zu vereinbaren.
3. Das Modell wird ab Schuljahr 2021/2022 in Kraft gesetzt.
4. Mitteilung durch Protokollauszug an:
  - Schulleitungen
  - Lehrpersonen (Kommunikation durch Schulpräsident
  - Leitung Bildung und Gesellschaft
  - Gemeinderat z.K.
  - Webseite
  - Bereich Bildung (Akten)

## **SCHULPFLEGE LINDAU**

Kurt Portmann  
Schulpräsident

Claudia Avino  
Leiterin Bildung

versandt am: