

# Neues Führungsmodell für die Schule Flawil – FAQ's

## Weshalb drängt sich überhaupt eine Veränderung auf?

Bis 2008 war die Schule Flawil nicht Teil der politischen Gemeinde, sondern eine separate Schulgemeinde im Sinne einer eigenständigen öffentlich-rechtlichen Körperschaft. Die Schulgemeinde hatte ihre eigene Bürgerversammlung und ihren eigenen Finanzhaushalt. Entsprechend weitreichend waren die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen mit welchen der Schulrat ausgestattet war. Es war aber der Wille der Flawiler Bürgerschaft, von diesem System abzukommen und die politische Gemeinde und Schulgemeinde zu vereinigen. Mit der Einführung der Einheitsgemeinde am 1. Januar 2009 wurde dieser Schritt vollzogen und der Schulrat rein rechtlich zu einer von der Bevölkerung gewählten Kommission des Gemeinderates. Finanzkompetenzen und Entscheidungsbefugnisse gingen zu einem grossen Teil an den Gemeinderat über. Auch die heute professionellen Schulleitungen haben diverse Aufgaben, insbesondere im Bereich der Führung des Lehrpersonals, übernommen, welche früher dem Schulrat zugewiesen waren. Die Volkswahl des Schulrates suggeriert einen hohen Einflussbereich der Bürgerschaft in die schulischen Belange der Gemeinde. Dagegen zeigt die Realität, dass der Schulrat als Kommission des Gemeinderates vorwiegend ein taktisch-operativ tätiges Gremium mit relativ geringer Entscheidungskompetenz ist. Die aktuelle Organisation der Schulführung bildet diese Diskrepanz nicht ab.

Eine Bildungskommission soll sich noch verstärkter zukunftsgerichteten Themen zuwenden können. Der Kontakt zu den Schulen erfolgt daher stärker über Gefässe wie Arbeits- und Projektgruppen zu Schulentwicklungsthemen und weniger über die Begleitung des laufenden Schulbetriebs. Da das Schulbudget einerseits fast die Hälfte des Gemeindehaushaltes ausmacht, andererseits die Investitions- und Budgetplanung in der Kompetenz des Gemeinderates liegt, ist es zudem notwendig, letzteren stärker mit der Schulführung zu verzahnen, um eine letztlich effizientere und effektivere Behördentätigkeit zu erreichen.

## Warum wird die bewährte Form mit Schulrat nicht beibehalten und für diese Kompetenzerweiterungen geprüft?

Das ist zum einen rechtlich nur bedingt möglich und zum anderen würde es der Idee der Einheitsgemeinde widersprechen, bzw. einen Schritt zurück zur eigenständigen Schulgemeinde bedeuten.

Zum Rechtlichen: Im Volksschulgesetz wird der Begriff "der Rat" verwendet, um festzulegen, wer beim Schulträger die Entscheidungen fällt. Damit ist in einer Einheitsgemeinde grundsätzlich der Gemeinderat gemeint. Dieser kann mittels Gemeinde- und Schulordnung vieles an seine beratende Kommission, den Schulrat oder die Bildungskommission, delegieren. Wenn es im Volksschulgesetz beispielsweise heisst "Der Rat kann besondere Veranstaltungen als Bestandteil des obligatorischen Unterrichts anordnen oder bewilligen." würde dies sicher in die Delegationsnorm für die gemeinderätliche Kommission oder die Schulleitungskonferenz aufgenommen. Überall aber dort, wo die Bevölkerung von einem Entscheid direkt betroffen ist, muss sie die Gelegenheit zur Ergreifung des fakultativen Referendums erhalten. Dies ist z.B. beim Erlass des Urlaubsreglements oder der Festlegung von Musikschultarifen der Fall. So heisst es in der Verordnung zum Volksschulgesetz, "der Rat regelt das Verfahren für: vorgängige Bewilligung von Abwesenheit, der Befreiung vom Unterricht und der nachträglichen Begründung nicht voraussehbarer Abwesenheit." Dies bedingt ein Reglement, welches vom

Schulrat ausgearbeitet, aber vom Gemeinderat verabschiedet und dem fakultativen Referendum unterstellt werden muss.

Zum Schritt zurück: Würde man, wie in der Vernehmlassung vorgeschlagen, die Kompetenz zur Erstellung des Budgets dem Schulrat übertragen bzw. müsste bei Uneinigkeit zwischen Schulrat und Gemeinderat über das Budget der Schule die Bürgerschaft entscheiden, wäre das ein Schritt zurück zu der je eigenständigen politischen Gemeinde und Schulgemeinde, wie sie bis 2008 in Flawil bestanden haben. Angesichts der relativen Grösse des Schulbudgets, würde dies den Handlungsspielraum in Bezug auf ein ausgewogenes Gesamtbudget einschränken. Zudem gingen durch die Einheitsgemeinde gewonnene Synergien wohl wieder verloren. So müssten Leistungen, wie z.B. der Hauswartdienst, der Unterhaltsdienst oder die Liegenschaftenverwaltung wieder klar abgegrenzt und dem jeweiligen Budget zugeordnet werden. Zudem hat die Einheitsgemeinde neue, zeitgemässe Dienste wie die Fachstelle Integration, den Personaldienst oder den Informationsbeauftragten entwickelt und geschaffen. Diese sind auch für die Schule ein Gewinn und sie ist in einer Einheitsgemeinde nicht unabhängig vom übrigen Gemeindehaushalt zu betrachten. Die Flawiler Bürgerinnen und Bürger haben ihren Willen zur Einheitsgemeinde damals deutlich kundgetan. Ein Schritt zurück wäre wohl nicht mehrheitsfähig.

### **Warum ist die Bildungskommission die optimale Form der Schulführung für Flawil?**

Die Organisationsstruktur der vorgeschlagenen Bildungskommission entspricht der Aufgabe eines den Gemeinderat in Schulfragen strategisch beratenden Gremiums. Sie bildet ihre schulrechtliche Stellung als Kommission des Gemeinderates in der Einheitsgemeinde besser ab, als der heute vom Volk gewählte Schulrat. Die Bildungskommission ist aufgrund ihrer Führung durch eines vom Volk gewählten Schulpräsidiums (gleichzeitig Mitglied im Gemeinderat) demokratisch legitimiert und durch den Einsitz eines weiteren Gemeinderatsmitgliedes im Volk immer noch teilweise und im Gemeinderat sogar besser verankert. Zudem kann mit den vom Gemeinderat bestimmten Bildungskommissionsmitgliedern, z.B. Fachpersonen aus den Bereichen Familie, Informatik, Pädagogik, Bau, Recht usw. auch eher der zunehmenden Professionalisierung der Schule entsprochen werden. Durch die bewusste Auswahl von Bildungskommissionsmitgliedern können, stärker als bei der eher zufälligen Volkswahl des Schulrates, ausgewählte, ergänzende Fähigkeiten für die strategische Entwicklung der Schule einbezogen werden. Bei der Auswahl der Kommissionsmitglieder werden speziell erstellte Anforderungsprofile behilflich sein.

### **Welches ist die ideale Besetzung einer Bildungskommission mit fünf Mitgliedern?**

Für eine stärker beeinflussbare Fachlichkeit der Mitglieder, sind zwei Gemeinderatsmitglieder (inkl. Schulpräsident) und drei vom Gemeinderat berufene Fachpersonen ideal. Mit drei berufenen Mitgliedern können mehr Fachgebiete gezielt abgedeckt werden. Die Zusammensetzung zwei plus drei entspricht zudem auch den Rückmeldungen aus der Bevölkerung bzw. der Vernehmlassung und nimmt die Befürchtung, dass der Gemeinderat bereits in der Bildungskommission über die Stimmenmehrheit verfügt, ernst. Der Gemeinderat erhält mit dem neuen Modell nicht mehr Macht. Zum einen, weil die Bildungskommission vor allem in strategischen Fragen unterwegs sein wird, zum anderen, weil die abschliessenden Kompetenzen, namentlich was Entscheide mit finanziellen Folgen anbelangt, schon heute voll und ganz beim Gemeinderat liegen.

## **Wie und wo sollen die Mitglieder einer Bildungskommission rekrutiert werden?**

Die Mitglieder der Bildungskommission sollen mittels der direkten Volkswahl (Schulpräsidium), der Konstituierung des Gemeinderates (zweites Gemeinderatsmitglied) und der Berufung durch den Gemeinderat (drei "Fachpersonen") rekrutiert werden. Im Rahmen der Vernehmlassung wurde mehrmals vorgeschlagen, alle Mitglieder durch das Volk wählen zu lassen. Gegen die Volkswahl spricht, dass es das geschärfte Anforderungsprofil der Bildungskommission mit der verstärkten strategischen Ausrichtung erfordert, dass drei Mitglieder bewusst ausgewählt werden können, um einen gewünschten Skills-Mix zu erhalten.

Für den geplanten Start der Bildungskommission im Januar 2025 hofft der Gemeinderat, dass er aktuelle Schulratsmitglieder in die Kommission berufen und so die Kontinuität sicherstellen kann. Später sollen Bildungskommissionsmitglieder dann mittels einer Ausschreibung im FLADE-Blatt gesucht und nach einem Auswahlverfahren durch den Gemeinderat bestellt werden.

Für mindestens zwei der drei Bildungskommissionsmitglieder soll die Wohnsitzpflicht in Flawil gelten. Obwohl die Vernehmlassungsteilnehmenden dieser kein allzu hohes Gewicht beimessen, wird sie die Akzeptanz für das neue Führungsmodell in der Bevölkerung wohl erhöhen.

## **Was ist mit dem Begriff "Fachperson" in der Bildungskommission gemeint?**

Bei der strategischen Führung einer Schule sind, wie bei anderen Betrieben auch, gewisse Kompetenzen erforderlich. Natürlich stehen dabei wie bis anhin pädagogische Fragen im Zentrum. Die Materie Schule wird aber zunehmend komplexer und Fragen des Rechts, der Finanzen, der Personalführung oder der Informatik gewinnen an Bedeutung. Mit der Berufung von drei Mitgliedern in die Bildungskommission hat der Gemeinderat die Möglichkeit, genau darauf zu reagieren. Er kann Personen auswählen, welche in einem der genannten Bereiche vom Fach sind und zugleich einen Bezug zu Flawil haben. Wenn diese die Schule Flawil auch aus dem Blickwinkel der Elternschaft kennen gelernt haben, umso besser.

## **Kann der Gemeinderat Mitarbeitende der Schule Flawil als Mitglieder der Bildungskommission berufen?**

Nein. Wenn rechtlich noch möglich, wäre es in der Praxis sicher unklug. Zudem sind ja die Mitarbeitenden mit einer Lehrpersonen- und einer Schulleitungsververtretung, beide ohne Stimmrecht, in der Bildungskommission beratend vertreten.

## **Gilt auch für berufene Mitglieder der Bildungskommission eine Amtsdauer?**

Mitglieder einer gemeinderätlichen Kommission werden, wie übrigens z.B. auch die Stimmzählerinnen und -zähler, alle vier Jahre vom Gemeinderat gewählt bzw. bestätigt. Aber selbstverständlich kann ein Mitglied jederzeit seinen Rücktritt erklären. Dieser muss im Gegensatz zu einem Schul- oder Gemeinderatsmitglied nicht vom Rat bewilligt werden. Und natürlich wird der Gemeinderat alles daran setzen, eine gewisse Kontinuität in der Bildungskommission zu gewährleisten.

## **Kann ein Gemeinderatsmitglied die Mitarbeit in der Bildungskommission überhaupt leisten oder welche Ressourcen benötigt es dafür?**

Im heutigen Anforderungsprofil für Schulratsmitglieder ist von einer zeitlichen Verfügbarkeit von 150 bis 250 Stunden pro Jahr die Rede. Die Mitglieder der Bildungskommission müssten mit einer Stundenzahl am unteren Ende dieses Rahmens rechnen. Ein Gemeinderatsmitglied, welches in der Bildungskommission mitarbeitet, müsste also zusätzlich zur Mitarbeit im Gemeinderat mit einem wöchentlichen Pensum von ca. einem halben Tag (4h während 40 Schulwochen), also 160 Jahresstunden rechnen. Einiges davon fällt in die Abendstunden. Ob dies leistbar ist, hängt von den Ressourcen desjeweiligen Mitglieds ab. Tatsache ist, dass bereits heute einzelne Gemeinderatsmitglieder im Milizsystem (z.B. Bereichsvorsteher Geschäftsfeld Bau und Infrastruktur) ein Teilpensum von ein- bis eineinhalb Tagen pro Woche innehaben und sich ihre berufliche Tätigkeit entsprechend einrichten. Dies müsste wohl auch für ein Gemeinderatsmitglied in der Bildungskommission so sein.

## **Welche Aufgabenfelder würden von einer Bildungskommission wahrgenommen, welche von der Schulleitungskonferenz oder von der Schulverwaltung?**

Die Bildungskommission würde, wie heute der Schulrat, die Schulen und schulischen Institutionen nach den Vorschriften der kantonalen Gesetzgebung über das Schulwesen, des Gemeindegesetzes sowie der Gemeindeordnung führen. Sie müsste dafür sorgen, dass die Schulen und schulischen Institutionen ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag zeitgemäss erfüllen können. Sie würde die Entwicklung in Gesellschaft und Bildungswesen verfolgen und wäre verantwortlich für Schulqualität und Schulentwicklung:

- Strategische Führung der Schule (inkl. Musikschule und Tagesstrukturen) mit Festlegung von langfristigen Visionen, Leitbild, Legislaturzielen, grundlegenden Konzepten und Weisungen
- Lokale Schulentwicklung basierend auf einer laufenden "Umweltanalyse" und den bildungsgesetzlichen Rahmenbedingungen
- Vorberatung von Budget und Investitionsplanung im Bildungsbereich
- Mittelfristige Klassen- und Stellenplanung
- Personalentwicklung und Oberaufsicht
- Vertretung der Schule nach aussen und Öffentlichkeitsarbeit
- Infrastrukturentwicklung (Schulraum, Informatik)
- Strategische Qualitätsentwicklung
- Rechtsmittelinstanz in schulischen Angelegenheiten
- Vorberatung der Schulordnung sowie anderer Reglemente über die Volksschule
- Delegation von Weisungs- und Entscheidungskompetenzen an die Schulleitungen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen
- Begleitung von Schwerpunktthemen in Arbeitsgruppen und/oder Fachausschüssen (z.B. Schulleitungskonferenz, Fachgruppe Sonderpädagogik, Projektteam "Kinderfreundliche Gemeinde")
- Delegation von Schul-/Tagesstrukturleitungen in Institutionen und Fachgremien

Die heutige Ressortstruktur des Schulrates würde der neuen Ausrichtung der Bildungskommission angepasst.

Es wird eine Verlagerung von taktisch-operativen Aufgaben zur Schulleitungskonferenz oder einzelnen Schulleitungen angestrebt damit die Bildungskommission vermehrt Handlungsspielraum für ihre strategischen Aufgaben gewinnt. Sie würden folgende Aufgabe des heutigen Schulrates übernehmen, soweit sie dies nicht schon heute teilweise machen:

- Planung Schulmobiliar

- Schulwegsicherheit
- Organisation Schülertransporte
- Elternmitwirkung
- Arbeitsgruppe "Betriebliche Gesundheitsförderung"
- Arbeitsgruppe "Förderung von Lebenskompetenzen"
- Bewilligung der Stundenpläne
- Organisation von besonderen Unterrichtswochen, Klassen- und Sportlagern
- Personelles Schülerschaft
- Organisation "Senioren im Klassenzimmer"
- Organisation "Fördernde Massnahmen"
- Begleitkommission "Time-Out-Klasse"
- Sonderschulungen
- Vertretung im Vorstand des Vereins Psychomotorik
- Kontakt zur Schulsozialarbeit
- Kontakt zur Fachstelle "Integration und Frühe Förderung"

Die Schulverwaltung würde folgende Aufgaben vom heutigen Schulrat übernehmen:

- Organisation Schularzt
- Schulzahnarzt
- Personelles Schülerschaft
- Administration von besonderen Unterrichtswochen, Klassen- und Sportlagern

Zudem ist vorstellbar, dass sie vermehrt "Umweltsondierungen" zu Themen der Schulentwicklung zuhanden der Bildungskommission oder der SLK durchführt.

### **Wie können im Modell Bildungskommission die Parteien, Eltern, Vereine oder Bürgerinnen und Bürger die Schule mitgestalten?**

Die heutige Volkswahl des Schulrates geniesst bei der Bevölkerung rund um den Wahltermin einen gewissen Stellenwert und hinterlässt den Eindruck der direkten Einflussnahme. Mit dem Verzicht auf eine Volkswahl geht das Gefühl des "Demokratie-Abbaus" einher. Aber mit der stärker strategischen Ausrichtung der Bildungskommission wird das Anforderungsprofil an diese und deren Mitglieder geschärft. Die Bildungskommission kann somit bewusster mit Personen zusammengesetzt werden, die ergänzende, komplementäre Fähigkeiten aufweisen, sei es pädagogischer, organisatorischer, juristischer oder finanzieller Natur. Dies erhöht die Effizienz der Kommission insgesamt. Mit einer Volkswahl kann diese Professionalisierung nicht erreicht werden. Die Parteien können zudem weiterhin eine Kandidatin oder einen Kandidaten für das Schulpräsidium nominieren oder Eltern steht es frei, sich für die Kommissionsarbeit zur Verfügung zu stellen. Zudem können sie in den Elternforen, Projekt- und Arbeitsgruppen mitarbeiten. Bürgerinnen und Bürger können an der Bürgerversammlung teilnehmen, an Vernehmlassungen mitmachen, eine Petition einreichen oder mit ihren Anliegen bei der Bildungskommission, dem Schulpräsidium oder den Schulleitungen vorstellig werden.

### **Wie wird der Austausch zwischen Bildungskommission und Schulleitungskonferenz gewährleistet und institutionalisiert?**

Wie heute in Schulrat und Schulleitungskonferenz werden Schulpräsident/-in und Schulverwalter/-in sowie eine Vertretung der Schulleitungen sowohl in der Bildungskommission als auch in der Schulleitungskonferenz Einsitz haben. Sie stellen den Austausch und den Informationsfluss zwischen diesen beiden Gremien sicher und gewährleisten die Durchlässigkeit zwischen strategischer und operativer Ebene. Dies soll (ebenfalls wie bereits heute) über gemeinsame

Anlässe geschehen, formell (z.B. Klausurtagung) und informell (z.B. geselliger Anlass), über die Einsichtnahme in die in beiden Gremien je erstellten Sitzungsprotokolle sowie in bilateralen Gesprächen zu bestimmten Themen. Zudem soll das bestehende System der Berichterstattung (jährlicher Controllingbericht, jährliches Schulprogramm) zwischen Schul-/ Tagesstrukturleitungen und Schulrat von der Bildungskommission übernommen werden.

### **Ist die Bildungskommission im Schulalltag präsent und spürbar?**

Die heute hochgehaltene und geschätzte Begleitung des Schulalltages weicht tendenziell einer zweckorientierten Zusammenarbeit. Die Bildungskommissionsmitglieder leisten eine noch festzulegende Anzahl von Kontaktbesuchen in den ihr zugeteilten Schuleinheiten. Unter Kontaktbesuchen werden sowohl Unterrichtsbesuche als auch Besuche in Teamsitzungen und Teilnahmen an Elternabenden sowie Austausch mit der Schulleitung verstanden. Damit sind sie im Schulalltag spürbar. Zudem sind sie an weitere schulhausübergreifende Anlässe eingeladen.

### **Gibt es für die Bevölkerung Begegnungsmöglichkeiten mit der Bildungskommission?**

Wie der heutige Schulrat würde auch eine künftige Bildungskommission eingeladen, an repräsentativen Anlässen teilzunehmen: z.B. Bürgerversammlung, Neuzuzügerbegrüssung, Lägerlisnacht, Festivitäten im Rahmen von Einweihungen oder Jubiläen, etc.

### **Wie wird sichergestellt, dass die Schule mit dem neuen Modell nicht nur verwaltet, sondern auch gestaltet wird?**

Mit den in den Leitsätzen der Schule Flawil erwähnten Visionen und den davon abgeleiteten Schulprogrammen und Jahreszielen stellt der Schulrat heute sicher, dass die Schule Flawil nicht nur verwaltet, sondern auch gestaltet wird. Daran würde auch die Bildungskommission festhalten. Dabei würde sie sich in einem zukunftsgerichteten Modus bewegen und sich bewusst an Entwicklungsthemen orientieren. Schliesslich kommt es aber auch auf die Personen an, welche in den entsprechenden Ämtern, Positionen und Stellen tätig sind. Alles steht und fällt mit ihrem Engagement für die Schule Flawil. Wobei die Gestaltungskraft mit einer Einsetzung der Mitglieder stärker beeinflusst werden kann, als mit der Volkswahl.

### **Wird der Finanzbedarf im neuen Modell nicht erhöht, wenn die Schulleitungen Arbeiten des jetzigen Schulrates übernehmen müssen?**

Was die Kommissontätigkeit betrifft, dürfte das neue Setting im Vergleich zum alten in der Tendenz kostenneutral sein. Heute stehen für die Entschädigung des Schulrates (exkl. Präsidium) CHF 45'000.00 zur Verfügung. Rechnet man mit einem "Stundenlohn" von CHF 50.00 ergäbe dies pro Bildungskommissionsmitglied bei 160 Jahresstunden eine Entschädigung von CHF 8'000 pro Jahr. Bei vier zu entschädigenden Mitgliedern verblieben also CHF 13'000.00, um damit die zusätzlichen Aufgaben der Schulleitungen zu entlohnen. Sollte das nicht ausreichend sein, müssten bei den Schulleitungen kleine Pensenerhöhungen geprüft werden. Aber angesichts der absoluten Höhe des Bildungsbudgets scheint dies ein Nebenaspekt zu sein. Viel wichtiger ist es, ein tragfähiges und wirksames Konstrukt zwischen Gemeinderat, Bildungskommission, Schulleitungskonferenz und Schulleitungen zu finden. Diese Überlegungen sollten nicht primär an der Kostenwirkung gemessen werden.