

Gemeinde Eschenbach

Evaluation Schulführungsmodell 2024

Bericht an den Gemeinderat | 24.02.2024

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Ausgangslage und Auftrag	3
1.1	Ausgangslage.....	3
1.2	Auftrag und Zielsetzungen	3
2.	Vorgehen und Massnahmen zur Zielerreichung	4
3.	Modell «Geschäftsleitung» - Analyse und Optimierungen	5
3.1	Einschätzungen des Schulpräsidenten.....	5
3.2	Einschätzungen der Schulleitenden	7
3.3	Einschätzungen der Lehrpersonen	10
3.4	Einschätzungen der Mitarbeitenden der Schulverwaltung	16
3.5	Erkenntnisse	18
4.	Zukünftiges Führungsmodell - Einstellungen der Beteiligten.....	20
4.1	Schulpräsidium	20
4.2	Schulleitende	21
4.3	Lehrpersonen.....	22
4.4	Mitarbeitende Schulverwaltung.....	23
4.5	Erkenntnisse	24
5.	Schulführung - Aufgaben, Modelle und Gelingensfaktoren	25
5.1	Führungsaufgaben in Schulen	25
5.2	Übersicht über Führungsmodelle im Kanton St.Gallen	26
5.3	Professionalisierung der Schulführung.....	27
5.4	Gelingensfaktoren für Schulführungsmodelle.....	28
6.	Führungsmodelle - Optionen für die Schulen Eschenbach	29
6.1	Modell «Geschäftsleitung optimiert»	29
6.2	Modell «Geschäftsleitung modifiziert»	30
6.3	Modell «Rektorat».....	32
6.4	Modell «Schulrat»	33
7.	Empfehlungen an den Gemeinderat.....	34
	Anhang	35



1. Ausgangslage und Auftrag

1.1 Ausgangslage

2015 hat die Gemeinde Eschenbach ihre Schulführung auf das Modell «Geschäftsleitung» umgestellt. Anstelle des bisherigen Schulrates übernahmen der zuständige Gemeinderat zusammen mit den Schulleitenden die gesamte operative und im pädagogischen Bereich auch die strategische Führung. Die politische Führung mit Schwerpunkt Finanzen und Infrastruktur blieb unverändert beim Gemeinderat.

2018 wurde das Modell intern evaluiert und mit anderen Modellen (Rektorat, Bildungskommission) verglichen. Dabei kamen Schulpräsident und Schulleitungen einstimmig zum Schluss, die «Geschäftsleitung» beizubehalten und zu optimieren.

An der Bürgerversammlung vom 30.11.2023 wurde das Modell allerdings in Frage gestellt und nach geführter Diskussion folgender Antrag gutgeheissen:

«Ich beantrage dem Gemeinderat, bis zur nächsten Bürgerversammlung zwei weitere Varianten eines Schulführungsmodells auszuarbeiten, damit die Bürgerschaft im Rahmen der dafür notwendigen Teilrevision der Gemeindeordnung darüber abstimmen kann.»

Explizit sollen dabei die Einführung eines Rektorates und die Rückkehr zum Schulratsmodell geprüft werden.

1.2 Auftrag und Zielsetzungen

Der Gemeinderat hat vor diesem Hintergrund die Vergabe eines externen Auftrages für die vorbereitenden Arbeiten ins Auge gefasst. Dieser soll folgende Teile beinhalten:

- Evaluation des aktuellen Geschäftsleitungsmodells bei Lehrpersonen, Schulleitenden, Schulpräsident und Schulverwaltung
- Ausarbeitung des Schulratsmodells und des Rektoratsmodells für die Schulen Eschenbach in den Grundzügen
- Stellungnahme zu den Modellen aus der Aussensicht

In Anbetracht der kurzen Zeit bis zur nächsten Bürgerversammlung wird es nicht möglich sein, ein bzw. zwei detaillierte Schulführungskonzepte zu erarbeiten, sondern lediglich zentrale Eckwerte, die jedoch einen Grundsatzentscheid der Bürgerinnen und Bürger ermöglichen sollen.

Auf der Basis der beschriebenen Ausgangslage werden folgende Zielsetzungen angestrebt:

Der Gemeinderat verfügt bis 16.02.2024 über folgende Entscheidungsgrundlagen für die Gestaltung des weiterführenden politischen Prozesses:

1. Einschätzungen von Lehrpersonen, Schulleitenden, Schulpräsident und Schulverwaltung bezüglich aktueller Stärken und Schwächen des Geschäftsleitungsmodells sowie des Optimierungsbedarfes im Falle einer Beibehaltung.
2. Beschreibungen der möglichen alternativen Führungsmodelle «Schulrat» und «Rektorat» in den Grundzügen, beinhaltend Funktionen, Hauptaufgaben und erforderliche Ressourcen innerhalb der Modelle.
3. Fachlich begründete Stellungnahme zu den einzelnen Modellen von Hannes Good (Concentria GmbH St. Gallen).

2. Vorgehen und Massnahmen zur Zielerreichung

Für die Erarbeitung der Grundlagen zur Zielerreichung waren verschiedene Arbeitsschritte und Methoden erforderlich, die teilweise zeitgleich durchgeführt werden mussten. Die nachfolgende Übersicht bringt das Vorgehen in der zeitlichen Abfolge zum Ausdruck.

Zeitraum	Inhaltliche Schwerpunkte	Beteiligung
KW 2 08.01.24 - 14.01.24	Recherche und Erarbeitung der Modelle «Schulrat» und «Rektorat» <ul style="list-style-type: none">- Beschreibung von Struktur, Gremien, Funktionen und Hauptaufgaben in beiden Modellen- Recherche in praktizierenden Gemeinden bezüglich Aufgabenverteilungen und personellen Ressourcen- Formulierung von zwei Modellbeschreibungen	- Hannes Good
KW 2 - KW 4 08.01.24 - 26.01.24	Situationsanalyse mit Online-Befragungen und Ratingkonferenzen <ul style="list-style-type: none">- Ermittlung der Sichtweisen von Lehrpersonen, Schulleitenden und Mitarbeitenden der Schulverwaltung zu aktuellen Stärken, Schwächen sowie Optimierungsbedarf im Modell «Geschäftsleitung»- drei Ratingkonferenzen (vertiefende Analysen der Umfrageergebnisse) mit Schulleitenden und zwei Lehrpersonengruppen (Vertretungen aller Schulhäuser und Stufen)- Interview zum Modell mit Reto Gubelmann, Schulpräsident	- Hannes Good - Lehrpersonen - Schulleitende - Mitarbeitende Schulverwaltung - Präsident
KW 5 - KW 7 29.01.24 - 16.02.24	Auswertung und Berichterstattung <ul style="list-style-type: none">- Auswertung und Interpretation der Ergebnisse von Onlinebefragungen und Ratingkonferenzen- Schlussfolgerungen aus der Sicht der Beteiligten- Schlussfolgerungen aus Sicht des externen Auftragnehmers- schriftlicher Bericht inklusive Stellungnahme an den Gemeinderat	- Hannes Good



3. Modell «Geschäftsleitung» - Analyse und Optimierungen

3.1 Einschätzungen des Schulpräsidenten

Nachfolgend sind die Einschätzungen und Sichtweisen des Schulpräsidenten Reto Gubelmann abgebildet bzw. beschrieben und von ihnen in dieser Form genehmigt. Sie beruhen auf zusammengefassten Aussagen im durchgeführten Interview.

Einschätzung Modell «Geschäftsleitung»

Wie erlebt der Schulpräsident die aktuelle Umsetzung des Modells «Geschäftsleitung»?

5 = Mit dieser Aussage bin ich vollständig einverstanden.	5	4	3	2	1
1 = Mit dieser Aussage bin ich überhaupt nicht einverstanden.					

1	Die Schulen Eschenbach sind insgesamt gut geführt.		X			
2	Das «Geschäftsleitungsmodell» hat sich grundsätzlich bewährt.	X				

- Die Schule Eschenbach sind gut geführt. Sie sind schlank und in flacher Hierarchie organisiert, was zeitnahe Entscheidungen und Umsetzungen sehr gut ermöglicht.
- Die dadurch entstehenden «kurzen Wege» erlauben es, sich im Bedarfsfall rasch zu treffen bzw. sich abzusprechen und erforderliche Massnahmen, innerhalb und auch ausserhalb der Organisation, zu veranlassen.

3	Schulpräsident und Schulleitende arbeiten in der Geschäftsleitung gut zusammen.		X			
4	Geschäftsleitung und Gemeinderat arbeiten gut zusammen.				X	
5	Geschäftsleitung und Lehrpersonen arbeiten gut zusammen.			X		
6	Schulleitungen und Lehrpersonen arbeiten gut zusammen.		X			

- Schulpräsident und SL arbeiten nahe beieinander und sind oft im Austausch. Regelmässige GL-Sitzungen und bilaterale Gespräche ermöglichen eine kooperative Arbeitsweise.
- Beurteilung 2 bei der Frage 4 bedeutet keine ungenügende Zusammenarbeit, sondern lediglich, dass diese praktisch nicht stattfindet. Das Führungsmodell sieht vor, dass die schulpolitischen Prozesse im Gemeinderat durch den Schulpräsidenten vorbereitet und eingebracht werden. Beizüge von SL sind nur in seltenen Fällen vorgesehen, wenn das pädagogische Know-How besonders gefragt ist (z.B. Präsentation von Konzepten).
- SL und LP arbeiten gut zusammen. Die gegenseitige Akzeptanz ist vorhanden, Kommunikation und Kooperation funktionieren in der Regel gut.



- Die Zusammenarbeit zwischen GL und Lehrpersonen erfolgt mehrheitlich indirekt über Anträge und Mitarbeit der LP-Vertretung in der GL.

7	Führungsentscheide der Geschäftsleitung werden nachvollziehbar getroffen und begründet.		X			
8	Entscheidungen der Geschäftsleitung fallen zeitlich angemessen.		X	X		
9	Der Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Lehrerschaft funktioniert gut.		X			

- Die Arbeits- und Kommunikationsprozesse sind insgesamt grundsätzlich funktional.
- Bedingt durch den personellen Wechsel in der Schulverwaltungsleitung und der damit verbundenen Einarbeitungszeit der neuen Mitarbeiterin ist es in letzter Zeit teilweise zu Unklarheiten und Verzögerungen gekommen.

Optimierung Modell «Geschäftsleitung»

Was müsste aus Sicht des Schulpräsidenten bei einer Beibehaltung des Modells verbessert werden?

Folgende Optimierungen sind bei der allfälligen Weiterführung des GL-Modells für den Schulpräsidenten zwingend erforderlich:

- so weit als möglich Entflechtung und Kommunikation der Doppelrolle «Gemeinderat» und «Schulpräsident» mit den je eigenen Erwartungshaltungen
- so weit als möglich Entflechtung der Doppelrolle «Schulleitung» und «Geschäftsleitungsmitglied» durch definierte und erweiterte Ressorttätigkeiten der SL für die gesamte Schule
- Optimierung von Prozessen und Abläufen im Zusammenhang mit der Arbeit in der Schulverwaltung
- vermehrte zeitliche Parallelisierung von anstehenden Entwicklungsvorhaben innerhalb der GL und dem Gemeinderat
- höhere zeitliche Priorisierung von Schulanliegen im Gemeinderat
- verbesserte Kommunikation von Gemeinderatsentscheiden, vor allem bei abschlägigen Beschlüssen im Schulbereich
- generell Optimierung von Kommunikationsprozessen auf allen Führungsebenen
- Bereitschaft aller Führungspersonen im Bedarfsfall auch ohne Pensenerhöhung eine «Extrameile» zu gehen
- mittelfristiger Kulturwandel im Schulbereich, Veränderungen als gegebene Realitäten zu akzeptieren

(Die Reihenfolge entspricht nicht einer Gewichtung.)

Was sonst noch zu erwähnen wäre ...

Der Schulpräsident teilt die Ansicht nicht, wonach der Gemeinderat «nicht schulfreundlich» sei. In der laufenden Legislaturperiode seien primär wichtige Themen und Projekte durchgebracht worden, wenngleich nicht alle in der gewünschten Zeit. Dies habe aber mit dem grossem Investitionsbedarf der Gemeinde in mehreren Bereichen zu tun, wodurch auch die Schule zeitlich hinten anstehen muss. Auch wurden bei zurückgestellten Infrastrukturanliegen die notwendigsten Unterhaltsarbeiten erfolgreich vorgezogen.



Die Qualität als Ganzes ist auf gutem Niveau. An der Basis, bei den Kindern im Schulzimmer, ist die Diskussion um das Führungsmodell nicht relevant. Die Lehrpersonen haben die gleichen Aufgaben und Voraussetzungen in ihrem Arbeitsumfeld. Nachteilige kantonale oder gemeindeinterne Gegebenheiten für den Fachkräftemangel verantwortlich zu machen und dies als fehlende Wertschätzung zu interpretieren, ist für ihn unverständlich.

3.2 Einschätzungen der Schulleitenden

Nachfolgend sind die Einschätzungen und Sichtweisen der fünf amtierenden Schulleitenden abgebildet bzw. beschrieben und von ihnen in dieser Form genehmigt. Sie beruhen auf der schriftlichen Befragung sowie Zusammenfassungen der schriftlichen Kommentare und dem geführten Gespräch mit ihnen. Der Leiter der Musikschule hat auf Grund seiner besonderen Situation nicht an der Befragung teilgenommen.

Einschätzung Modell «Geschäftsleitung»

Wie erleben die Schulleitenden die aktuelle Umsetzung des Modells «Geschäftsleitung»?

5 = Mit dieser Aussage bin ich vollständig einverstanden.	5	4	3	2	1
1 = Mit dieser Aussage bin ich überhaupt nicht einverstanden.					

1	Die Schulen Eschenbach sind insgesamt gut geführt. * Anzahl Stimmen		3.5 *	1.5		
---	--	--	-------	-----	--	--

- Die Schule ist insgesamt gut geführt: gute Schulorganisation, engagiertes Personal, gute Schulqualität, angemessene Schulentwicklung und viel Vertrauen, was auch für die Führung spricht.
- Allerdings kompensieren die Schulleitungen oft die fehlende pädagogische Fachkompetenz und Führungsdefizite des Schulpräsidenten.
- Teilweise fehlt die Stringenz in Führungsentscheiden.
- Echte Visionen fehlen.

2	Das «Geschäftsleitungsmodell» hat sich grundsätzlich bewährt.	2	2	1		
---	---	---	---	---	--	--

- Das GL-Modell hat sich bewährt.
- Es hat viele Vorteile. Professionalisierung auf allen pädagogischen Führungsebenen, professionelle Umsetzung kantonaler Vorgaben sowie die Kombination von strategisch und operativ bringen kurze Wege und gewährleisten pädagogisch sachgerechte und qualitätsbewusste Lösungen.
- Aufgaben, Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortung für Schulleitende sind gross, was von diesen geschätzt wird.
- Bedingt durch das hohe Pensum des Präsidiums ist das Modell stark personenabhängig. Das beinhaltet gleichzeitig Chancen und Risiken.
- Es bestehen sehr hohe Erwartungen an politisch gewähltes, nicht pädagogisch ausgebildetes Präsidium.
- Aktuell sind Verschlechterungen der Sitzungs- und Kommunikationskultur sowie ein Vertrauensverlust bei Lehrpersonen und Bevölkerung erkennbar, was auch negativ auf die Schulleitenden zurückfällt.



3	Schulpräsident und Schulleitende arbeiten in der Geschäftsleitung gut zusammen.		1	3	1	
<ul style="list-style-type: none"> • Das Bemühen um eine gute Zusammenarbeit ist allseits erkennbar. • Verteilung von Aufgaben und Rollen sind grundsätzlich gut geklärt, werden aber in der Praxis nicht immer eingehalten bzw. teilweise übergangen. • Sitzungen sind unklar oder unvollständig vorbereitet, Verantwortlichkeiten sind diffus, teilweise wird bilateral entschieden, was in die GL gehören würde. • Fehlende klare Führung in Sachgeschäften, träges Vorwärtkommen, häufige Wiederholungen und Grundsatzdiskussionen, mangelnde administrative Aufbereitung sowie aufwändige Vor- und Nachbereitungen erschweren die Zusammenarbeit. 						
4	Geschäftsleitung und Gemeinderat arbeiten gut zusammen.			2	3	
<ul style="list-style-type: none"> • In der Wahrnehmung der Betroffenen wird die Arbeit des Gemeinderates bei der Umsetzung schulischer Anliegen als zu wenig effizient erlebt. • Eine direkte Zusammenarbeit zwischen Gemeinderat und GL findet über Bezüge an Gemeinderatssitzungen nur vereinzelt statt, wird aber als wenig effizient wahrgenommen. • Es bleibt unklar, ob es dem Schulpräsidenten gelingt, die Anliegen der Schule im Gemeinderat kompetent und bestimmt zu vertreten. 						
5	Geschäftsleitung und Lehrpersonen arbeiten gut zusammen.		4		1	
<ul style="list-style-type: none"> • GL und Lehrpersonen arbeiten im engeren Sinne nicht zusammen. Die gewählte LP-Vertretung nimmt die Funktion als Bindeglied nur bei Bedarf wahr. Meist gehen Anträge von Teams oder LP direkt an die GL. • SL und SLK haben wo nötig einen guten Kontakt mit den LP. Der Präsident wird von den LP zu wenig wahrgenommen und verstanden. 						
6	Schulleitung und Lehrpersonen arbeiten in meiner Schuleinheit / meinen Schuleinheiten gut zusammen.	4	1			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Zusammenarbeit funktioniert mehrheitlich gut. • Klare Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, kurze Wege, praxisnahe Entscheidungen und hohe Präsenz der SL ermöglichen ein kooperatives Zusammenspiel. • Gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Wertschätzung sind spürbar. 						
7	Führungsentscheide der Geschäftsleitung werden nachvollziehbar getroffen und begründet.		5			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Entscheide sind meist nachvollziehbar begründet, werden in der Regel von den Teams verstanden und mitgetragen. • Die GL-Mitteilungen sind ein geeignetes Mittel für die Kommunikation. Die konkrete Ausgestaltung kann noch optimiert werden. 						



8	Entscheidungen der Geschäftsleitung fallen zeitlich angemessen.		4	1		
<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem Wechsel in der Schulverwaltung sind Entscheidungsprozesse aufwändiger und langwieriger geworden. Die Kommunikation von Antworten, Protokollen und Verfügungen dauern teilweise zu lange. • Abläufe sind nicht klar, Vorbereitungszeiten teils zu kurz. 						
9	Der Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Lehrerschaft funktioniert gut. <i>(eine Antwort fehlt)</i>		2	2		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>siehe auch Antworten 7 und 8</i> • Durch die Nähe von SL und LP funktioniert der Informationsfluss trotz allem gut. 						

Optimierung Modell «Geschäftsleitung»

Was müsste aus Sicht der Schulleitenden bei einer Beibehaltung des Modells verbessert werden?

Folgende Optimierungen sind bei der allfälligen Weiterführung des GL-Modells für die Schulleitenden zwingend erforderlich:

- Rollenklärung und Rollenklarheit der einzelnen Funktionen
- Ausbau des Ressortsystems innerhalb der GL mit entsprechenden Ressourcen für die verantwortlichen Schulleitenden
- Arbeitsverträge mit getrennt ausgewiesenen SL- bzw. GL-Funktionen und -Pensen
- Prüfung und sorgfältige Überarbeitung von Aufgabenbeschrieben und Funktionendiagramm
- konsequentes Einhalten und Einfordern der festgelegten Zuständigkeiten
- Optimierung der operativen GL-Arbeit: funktional definierte Prozesse, zeitgerechte und verständliche Kommunikation, verbesserte Dokumentation, effiziente Sitzungsgestaltung, konsequentes Themenmanagement
- Optimierung der strategischen GL-Arbeit: regelmässige Retraiten, übergeordnete Ziele und Visionen, kontinuierliche Planung, Umsetzung und Evaluation von Entwicklungsvorhaben
- regelmässige Reflexion der Zusammenarbeit in der GL sowie Führungscoachings für Präsidium und Schulleitende
- Intensivierung und Verbesserung der Zusammenarbeit der GL mit dem Gemeinderat generell
- Anhörung der ressortverantwortlichen Schulleitenden durch den Gemeinderat bei wichtigen Entscheidungen
- Klärung von thematischen Ansprechpersonen oder -stellen innerhalb GL und Gemeinde

(Die Reihenfolge entspricht nicht einer Gewichtung.)

Was sonst noch zu erwähnen wäre ...

Die Schulleitenden sind grundsätzlich nach wie vor überzeugt vom GL-Modell. Sie arbeiten gerne in einem Leitungsteam, schätzen gleichermassen die Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer Schuleinheit und für die gesamte Schule Eschenbach. Sie sind auch bereit, die grössere Verantwortung zu tragen.

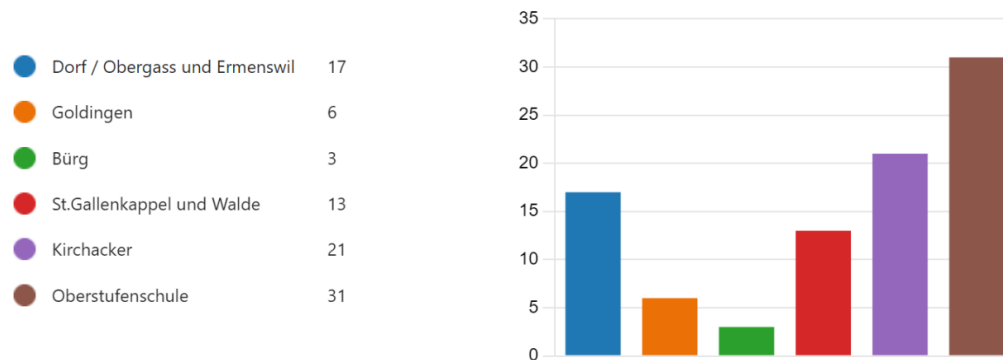
Gleichzeitig stellen sie eine Reihe von Dysfunktionalitäten in Form von Unklarheiten, Doppelspurigkeiten, Kommunikationsdefiziten und unbefriedigenden Ergebnissen fest, die bei ihnen erkennbare Ermüdungserscheinungen und Motivationsprobleme zur Folge haben.



3.3 Einschätzungen der Lehrpersonen

Insgesamt haben sich 91 Lehrpersonen an der Befragung (ohne Einbezug der Musiklehrpersonen) beteiligt, was einer Rücklaufquote von 65.5% entspricht. Die Verteilung auf die Schuleinheiten in absoluten Zahlen präsentiert sich wie folgt:

1. Ich unterrichte ausschliesslich oder mehrheitlich in der Schuleinheit ...

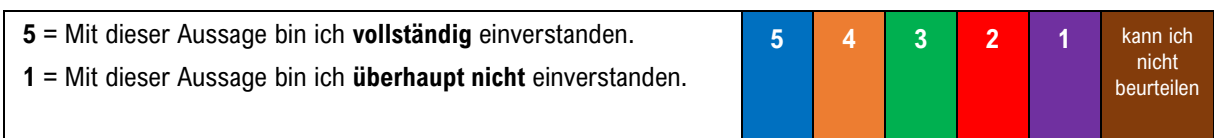


Nachfolgend sind die Einschätzungen und Sichtweisen der Lehrpersonen abgebildet.

Aus Zeit- und Kostengründen sind die abgegeben Einzelkommentare in der Befragung nicht detailliert berücksichtigt. Sie fliessen zusammen mit den Ergebnissen der zwei durchgeführten Gruppengespräche in den abschliessenden Kommentar zu IST-Zustand und Optimierungsbedarf.

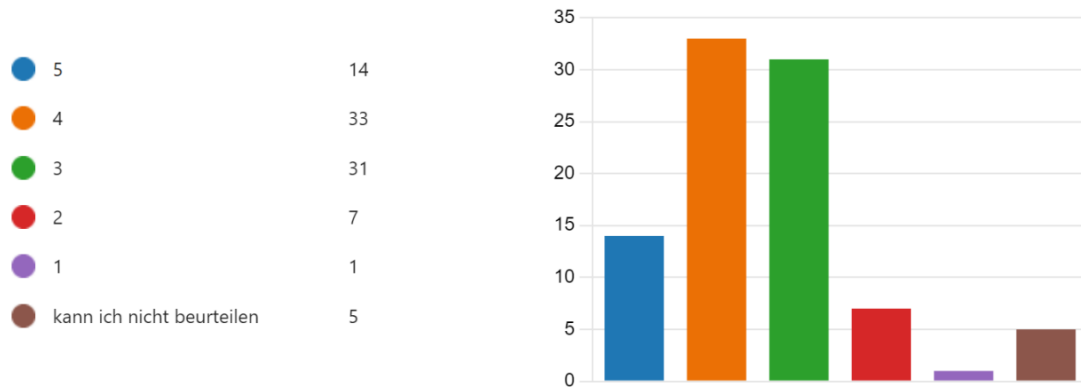
Einschätzung Modell «Geschäftsleitung»

Wie erleben die Lehrpersonen die aktuelle Umsetzung des Modells «Geschäftsleitung»?



(Für die technische Aufbereitung von Umfrage und Ergebnissen bedanke ich mich herzlich bei Andi Matthies.)

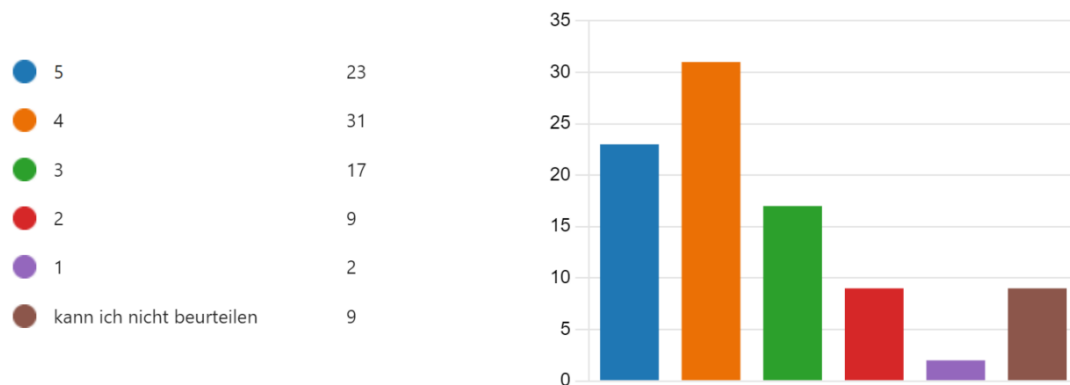
3. Die Schulen Eschenbach sind insgesamt gut geführt.



51.7% der Befragten erleben die Schule als gut / eher gut geführt, 34.1% sind unentschlossen. Für 8.8% trifft dies nicht / eher nicht zu.

4. Das «Geschäftsleitungsmodell» hat sich grundsätzlich bewährt.

[Weitere Details](#)




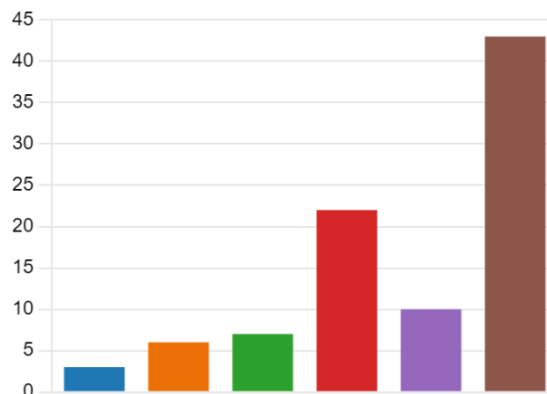
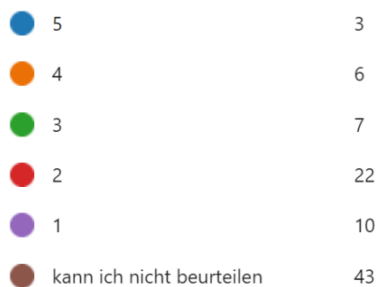
Die Lehrerschaft stellt dem GL-Modell grundsätzlich ein gutes Zeugnis aus. Für 59.4% hat es sich bewährt / eher bewährt, 12.1% erachten es nicht / eher nicht als positiv.



5. Schulpräsident und Schulleitende arbeiten in der Geschäftsleitung gut zusammen.

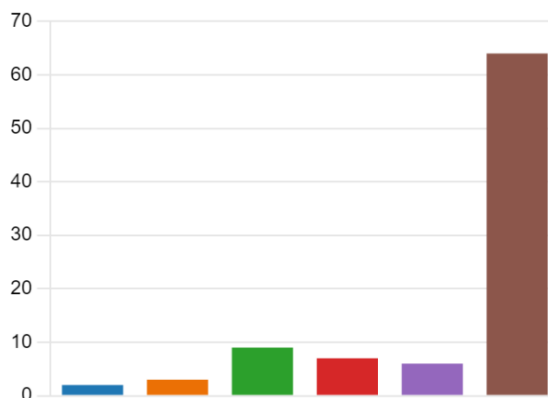
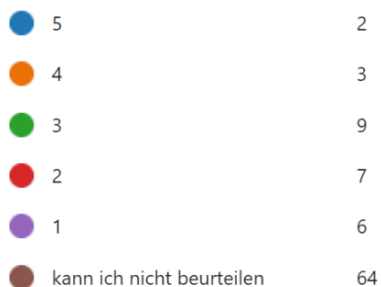
[Weitere Details](#)

 Einblicke



6. Geschäftsleitung und Gemeinderat arbeiten gut zusammen.

[Weitere Details](#)



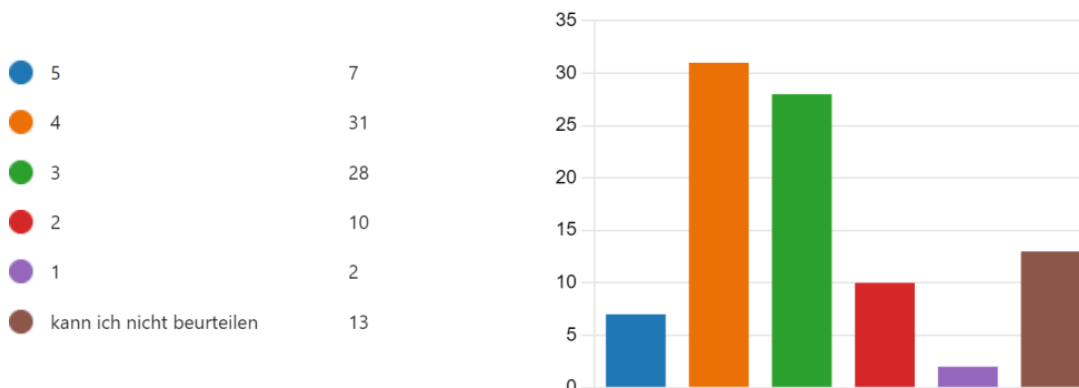
Bezüglich Zusammenarbeit auf beiden Führungsebenen fällt auf, dass ein grosser Teil der Befragten angibt, dies nicht beurteilen zu können (47.3% bei SP-SL und gar 70.3% bei GL-GR).

Gut ein Drittel (35.2%) der Lehrpersonen erlebt die Zusammenarbeit zwischen Schulpräsident und Schulleitenden als nicht gut / eher nicht gut. Lediglich 9.9% sehen diese positiv.



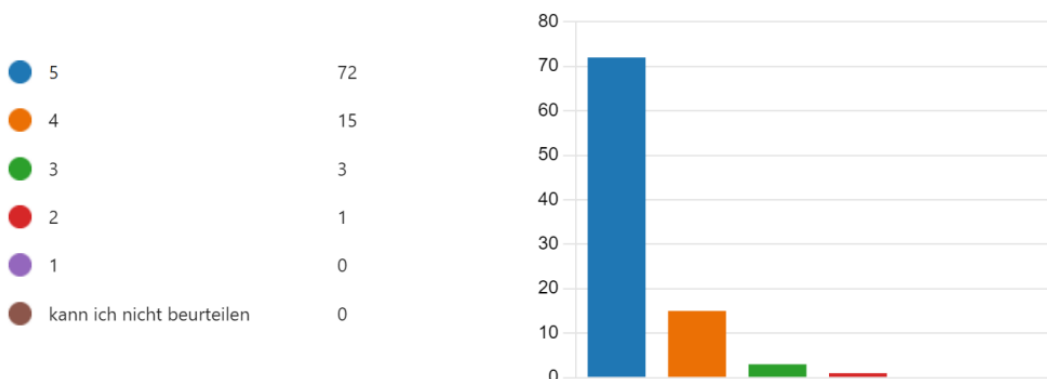
7. Geschäftsleitung und Lehrpersonen arbeiten gut zusammen.

[Weitere Details](#)



8. Schulleitung und Lehrpersonen arbeiten in meiner Schuleinheit gut zusammen.

[Weitere Details](#)



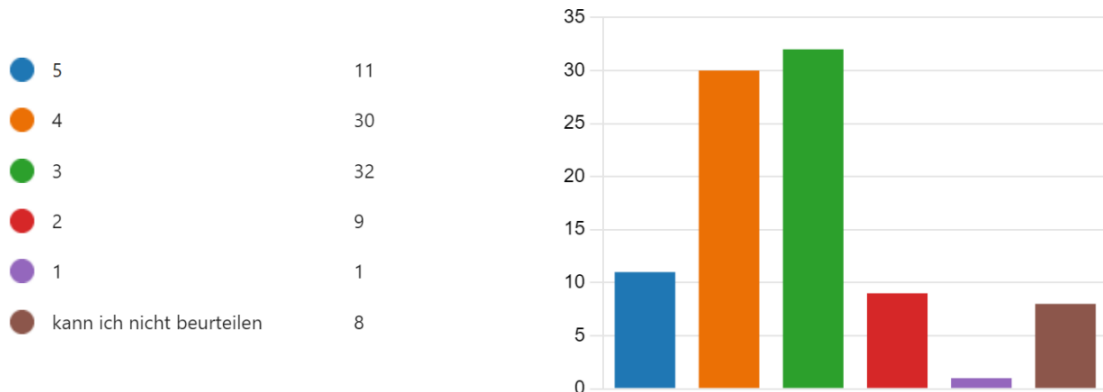
Hingegen wird die Zusammenarbeit von GL und Lehrerschaft positiv bewertet: 41.8% sind damit zufrieden / eher zufrieden, für 13.2% trifft dies nicht / eher nicht zu.

Noch deutlicher positiv wird die Kooperation von SL und Lehrerschaft gewertet. 95.6% sind damit zufrieden / eher zufrieden, wovon 76.9% ganz zufrieden sind. Lediglich 1.1% (1 Person) erlebt sie als eher negativ, niemand als vollständig negativ.



9. Führungsentscheide der Geschäftsleitung werden nachvollziehbar getroffen und begründet.

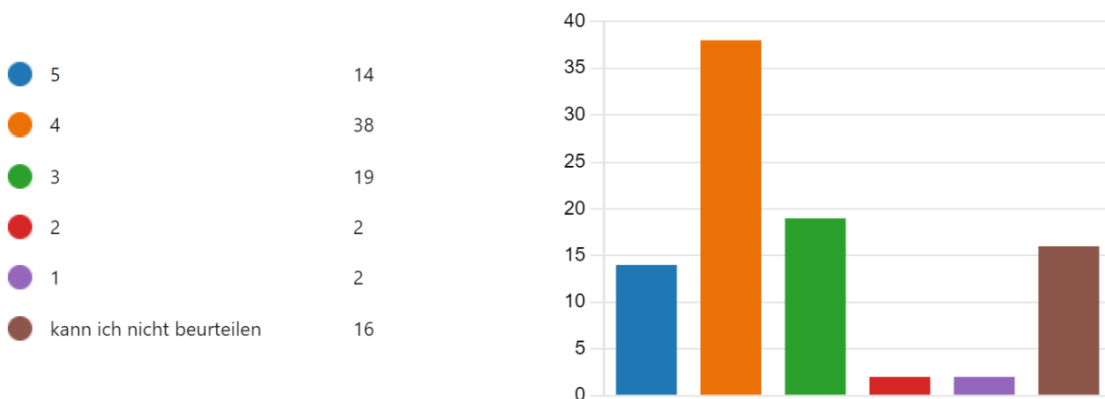
[Weitere Details](#)



10.

Entscheidungen der Geschäftsleitung fallen zeitlich angemessen.

[Weitere Details](#)



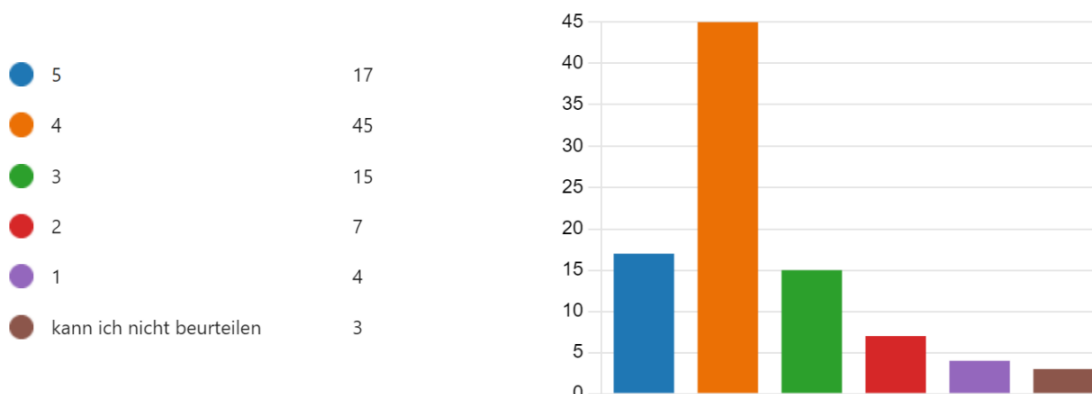
Nachvollziehbarkeit und Begründungen von Führungsentscheidungen werden insgesamt eher positiv bewertet. 45.1% sind damit zufrieden / eher zufrieden, 46.2% erleben dies als ambivalent oder eher negativ / negativ.

Höher ist die Zustimmung bezüglich der zeitlichen Dimension bei Entscheidungen. 57.2% sehen diese positiv / eher positiv, lediglich 4.4% negativ / eher negativ.

11.

Der Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Lehrerschaft funktioniert gut.

[Weitere Details](#)



Mit 68.2% ist die Mehrheit der Lehrpersonen mit dem Informationsfluss zufrieden / eher zufrieden (68.2%). 11.0% sind damit nicht / eher nicht einverstanden.

Einschätzungen zu IST-Zustand und Optimierungen im Modell «Geschäftsleitung»

Die nachfolgenden Aussagen sind in Kommentaren zur Befragung sowie in den beiden Gruppendiskussionen signifikant häufig genannt worden.

- Für viele Lehrpersonen hat sich das Modell «Geschäftsleitung» grundsätzlich bewährt. Die geäußerte Kritik richtet sich somit weniger an das Modell, sondern an die aktuelle Umsetzung desselben im Alltag.
- Gleichzeitig wird auch ein gewisses Verständnis geäußert, da es sehr anspruchsvoll sei, als Nachfolger von Richard Blöchliger das Modell erfolgreich gestalten zu können.
- Die Führung durch die Schulleitenden vor Ort wird positiv erlebt und geschätzt.
- Die Arbeit der Geschäftsleitung kann eine Mehrheit nicht einschätzen. Von denjenigen die angaben, einen Einblick zu haben, wird sie mehrheitlich kritisch beurteilt.
- Diesbezüglich seien GL-interne Zuständigkeiten nicht immer klar oder würden nicht eingehalten.
- Die Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidenten wird als ausbaufähig erlebt. Ein Vertrauensverhältnis habe für viele noch zu wenig aufgebaut werden können. Sie vermissen Empathie und Verständnis für Sichtweisen und Anliegen der Lehrpersonen.
- Das Fehlen eines pädagogischen Grundverständnisses und einer entsprechenden Ausbildung mache sich negativ bemerkbar bei Gesprächen und Entscheidungen.
- Letzteren fehlten oft der Weitblick und generell sei ein pädagogisches Konzept für die Zukunft, eine Vision nicht erkennbar.
- Für einen Teil der Lehrpersonen unterstützt der Gemeinderat die Schule zu wenig, andere sehen dies nicht so. Übereinstimmend wird aber eine bessere Kommunikation zwischen Gemeinderat, Geschäftsleitung und Lehrpersonen gewünscht.
- Generell wünschen sich viel Lehrpersonen mehr Einbezug der Basis bei wichtigen Entscheidungen, vor allem in den Bereichen Schulorganisation und Infrastruktur.
- Viele Lehrpersonen sind durch die Kündigung einer langjährigen Schulleiterin verunsichert. Sie befürchten weitere Kündigungen von Lehrpersonen, teilweise auch von Schulleitenden und damit verbunden einen Verlust an Stabilität und Schulqualität.

(Die Reihenfolge entspricht nicht einer Gewichtung.)



3.4 Einschätzungen der Mitarbeitenden der Schulverwaltung

Nachfolgend sind die Einschätzungen und Sichtweisen von sieben Mitarbeitenden der Schulverwaltung wiedergegeben. Sie beruhen auf der schriftlichen Befragung sowie Zusammenfassungen der schriftlichen Kommentare.

Einschätzung Modell «Geschäftsleitung»

Wie erleben die Mitarbeitenden der Schulverwaltung die aktuelle Umsetzung des Modells «Geschäftsleitung»?

5 = Mit dieser Aussage bin ich vollständig einverstanden.	5	4	3	2	1	kann ich nicht beurteilen
1 = Mit dieser Aussage bin ich überhaupt nicht einverstanden.						

1	Die Schulen Eschenbach sind insgesamt gut geführt. * Anzahl Stimmen		6 *	1			
<ul style="list-style-type: none"> • Der neue Schulpräsident ist in grosse Fussstapfen getreten und hatte keinen leichten Start. • Er hat anderen Stärken und einen anderen Führungsstil als sein Vorgänger. • Die Schulleitenden leisten gute Arbeit, haben ihre Schulen im Griff und sind auch für Anliegen der Anspruchsgruppen offen. 							

2	Das «Geschäftsleitungsmodell» hat sich grundsätzlich bewährt.	3	3				1
<ul style="list-style-type: none"> • Das Modell «Geschäftsleitung» hat sich eingespielt und bewährt. • Es ist effizient und hat kurze Wege. Die Kompetenzen von Geschäfts- und Schulleitungen vereinfachen vieles. • Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde ist direkt gewährleistet. Der Schulpräsident kann die Anliegen der Schule direkt im Gemeinderat einbringen und im Gegenzug die Anliegen der Gemeinde, die Schule betreffend, direkt mit der Geschäftsleitung erarbeiten und umsetzen. • Das Knowhow der Schulleiter bildet die Grundlage für die Akzeptanz bei den Lehrpersonen. 							

3	Schulpräsident und Schulleitende arbeiten in der Geschäftsleitung gut zusammen.			1			6
<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulleitenden führen ihre Teams sehr gut, übernehmen aber wenig Verantwortung für Entscheide, die sie im Rahmen der Geschäftsleitung getroffen haben. Es ist wichtig für den Schulpräsidenten, dass er von der ganzen GL unterstützt wird, vor allem auch, wenn Kritik von aussen kommt. • Die Doppelfunktion als Schulleitung und Geschäftsleitung ist anspruchsvoll. 							

4	Geschäftsleitung und Gemeinderat arbeiten gut zusammen.		1				6
<ul style="list-style-type: none"> • schwierig zu beurteilen • Eindruck, dass die Anliegen der Schule auf der Gemeinde gut vertreten werden 							

5	Schulpräsident und Schulverwaltung arbeiten gut zusammen.	1.5	5.5				
<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulverwaltung ist über die Jahre durchdacht aufgebaut und laufend optimiert worden. • Sie läuft grundsätzlich gut, selbst wenn bei wenigen Punkten noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. • Die Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidenten funktioniert gut. Da die neue Schulverwalterin aktuell noch in der Einarbeitungsphase ist, kann sie ihm noch nicht die nötige Stütze sein wie ihr Vorgänger. • Die Mitarbeitenden spüren das Vertrauen ihrer Vorgesetzten. Sie können ihre Arbeit eigenständig leisten und fühlen sich gehört. 							
6	Schulleitungen und Schulverwaltung arbeiten gut zusammen	6	1				
7	Die Aufgaben der Schulverwaltung sind eindeutig geklärt.	5	2				
8	Prozesse und Abläufe in der Zusammenarbeit von Geschäftsleitung, Lehrpersonen und Schulverwaltung sind funktional.	3	3	1			
9	Der Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung, Schulverwaltung und Lehrerschaft funktioniert gut.		7				
<ul style="list-style-type: none"> • --- 							

Optimierung Modell «Geschäftsleitung»

Was müsste aus Sicht der Schulverwaltungsmitarbeitenden bei einer Beibehaltung des Modells verbessert werden?

Folgende Optimierungsvorschläge im Geschäftsleitungsmodell sind von den Mitarbeitenden der Schulverwaltung individuell genannt worden:

- offene und proaktivere Kommunikation des Schulpräsidenten über die aktuellen Geschäfte, dadurch Förderung des Verständnisses für Hintergründe und Abläufe
- Optimierung der internen Kommunikationswege
- mehr Verantwortungsübernahme der Schulleitenden als GL-Mitglieder, damit diese als «Ganzes» wahrgenommen wird
- Überarbeitung des Funktionendiagramms
- Einsitz eines zweiten nicht-pädagogischen Mitglieds in der Geschäftsleitung prüfen

(Die Reihenfolge entspricht nicht einer Gewichtung.)



3.5 Erkenntnisse

Aus den schriftlichen Befragungen und den geführten Gesprächen können zusammenfassend folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

Modell «Geschäftsleitung» - Analyse der Situation

1. Alle Befragten sind mit der Qualität der Führung mehrheitlich zufrieden. Bei Schulpräsidium, Schulleitenden und Schulverwaltung ist sie höher als bei den Lehrpersonen. Prozessabläufe und Kommunikation werden mehrheitlich als funktional erlebt.
2. Führung und Zusammenarbeit auf der Ebene Schulleitung-Lehrpersonen wird positiv bewertet, diejenige auf Ebene Geschäftsleitung unterschiedlich. Der Schulpräsident bewertet sie positiv, Schulleitende und Lehrpersonen kritisch, wobei ein grosser Teil dieser sie nicht beurteilen kann. Die Verwaltungsmitarbeitenden können sie mehrheitlich ebenfalls nicht einschätzen.
3. Die Schulleitenden erleben der Arbeit der GL inhaltlich als schwierig. Die Einhaltung von Zuständigkeiten, fehlende Führung und Kontinuität in Sachgeschäften, mangelhafte Sitzungsgestaltung und Aufarbeitung durch die Schulverwaltung sowie zu wenig Systematik in strategischen Führungsfragen führen zu deutlicher Unzufriedenheit.
4. Von Seiten einer signifikanten Gruppe von Lehrpersonen wird die Zusammenarbeit mit Schulpräsident und Gemeinderat kritisch gesehen. Letzterer wird teilweise als wenig schulfreundlich beschrieben. Nähe und Vertrauen zwischen Schulpräsident und Lehrpersonen konnte bisher wenig aufgebaut werden.
5. Das Modell «Geschäftsleitung» hat sich für die Beteiligten im Grundsatz dennoch bewährt. Es wird als schlank und mit kurzen Wegen erlebt, was rasche Entscheidungen begünstigt. Die Schulleitenden schätzen die erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten, die Mitarbeitenden der Schulverwaltung die eingespielten Abläufe im Team.
6. Die geäusserte Kritik richtet sich somit nicht gegen das Modell, sondern gegen die gegenwärtige Form der Umsetzung. Die Schulleitenden sehen dabei primär sachlich-inhaltliche Schwächen und Führungsmängel. Für die kritischen Lehrpersonen fehlt es an Kontakt und Vertrauen von Schulpräsidium und Gemeinderat. Sie bemängeln zudem die fehlende pädagogische Fachkompetenz des Schulpräsidenten.
7. In den Kommentaren und Gesprächen kommen die kritischen Stimmen deutlicher zum Ausdruck als in den Ergebnissen der schriftlichen Befragungen. Inwiefern dazu die vorhandenen Emotionen nach der Kündigung einer erfahrenden Schulleiterin und die Verzögerung in der Schulraumbeschaffung beigetragen haben, lässt sich letztlich nicht beurteilen.

In weitgehender Übereinstimmung mit den genannten Schwachstellen wurden in den folgenden vier Bereichen Verbesserungsbedarf mehrfach zum Ausdruck gebracht:



Modell «Geschäftsleitung» - Optimierungsbedarf

1. Von allen Beteiligten wird benannt, dass im Modell «Geschäftsleitung» ein deutlicher Bedarf an Verbesserung und Optimierung besteht. Diesbezügliche Schwerpunkte und Dringlichkeiten hingegen werden von den einzelnen Anspruchsgruppen unterschiedlich gewichtet.
2. Klärungen von Aufgaben und Rollen, die Einhaltung letzterer, Optimierung von Prozessen und Abläufen innerhalb der Geschäftsleitung und in der Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung sowie die Verbesserung der Kommunikation zwischen Führung und Basis sind Anliegen vieler Beteiligter. Am deutlichsten benennen dies die Schulleitenden in ihrer Rolle als GL-Mitglieder.
3. Mehrfach genannt wurde auch die Intensivierung von Kooperation und Kommunikation zwischen Schule und Gemeinderat. Schulanliegen müssten im Gemeinderat besser vertreten und erklärt, pädagogische Sichtweisen von diesem höher gewichtet werden.
4. Eine Erweiterung der Mitsprache, als Basis gehört, verstanden und ernst genommen werden ist aus Sicht der Lehrpersonen ein wesentlicher Teil der notwendigen Verbesserung. Dazu gehören für sie auch mehr Kontakt und Austausch mit dem Schulpräsidenten.
5. Im Hinblick auf eine langfristige strategische Ausrichtung der Schulen Eschenbach wird eine Systematisierung sowie eine kontinuierliche Planung und Umsetzung von strategischen Arbeiten vor allem von den Schulleitenden als notwendig erachtet.

Zusätzlich wurde die fehlende pädagogische Grundausbildung und Kompetenz des Schulpräsidiums mehrfach bemängelt. Dieser Aspekt erscheint bewusst nicht im Optimierungsbedarf, weil er im bisherigen Geschäftsleitungsmodell nicht vorgesehen ist und daher auch nicht erwartet werden kann.



4. Zukünftiges Führungsmodell - Einstellungen der Beteiligten

Abschliessend wurden alle Anspruchsgruppen gebeten, sich zur Weiterführung des Modells «Geschäftsleitung» oder zu den an der Bürgerversammlung eingebrachten Alternativen «Schulrat» und «Rektorat» im Grundsatz zu äussern.

4.1 Schulpräsidium

10	Ich kann mir die Beibehaltung des Modells «Geschäftsleitung» grundsätzlich vorstellen.	X				
11	Ich kann mir die Rückkehr zum Modell «Schulrat» grundsätzlich vorstellen.			keine Aussage		
12	Ich kann mir den Wechsel zum «Rektoratsmodell» grundsätzlich vorstellen.			keine Aussage		

- Das GL-Modell für die Schule Eschenbach hat sich klar bewährt und sollte auf jeden Fall weitergeführt werden.
- Das beinhaltet selbstverständlich auch, dass erkannte Mängel behoben und notwendige Weiterentwicklungen angegangen werden sollen.
- Die Kombination von politischer gewählter und pädagogisch-professioneller Führung gewährleistet ausgewogene Lösungen für Gemeinde und Schule.
- Die mehrfach geäusserte Kritik, wonach es dem Präsidium an Fachkompetenz fehlt, ist nicht nachvollziehbar. Die Erfahrung zeigt, dass rund 60% der Präsidiumstätigkeit im nicht-pädagogischen Bereich anfallen (Bautätigkeit, Schulraumplanung, Klassenplanung, Schulverwaltung und Organisation, Zusammenarbeit mit anderen Stellen, z.B. Kesb, Soziale Dienste etc.). Zudem sind im Modell die Schulleitungen Garant dafür, dass pädagogische Aspekte hinreichend berücksichtigt werden.
- Ob der Schulpräsident grundsätzlich über eine pädagogische Ausbildung und/oder fachliche Hintergründe explizit aus dem Schulbetrieb haben muss, ist die Kernfrage. Mit der Führung der Verwaltung und der Schule ist eine betriebswirtschaftliche, organisatorische und projektbezogene Fachtiefe Voraussetzung. Zudem haben die Stimmbürger mit der Wahl des amtierenden Präsidenten deutlich zum Ausdruck gebracht, dass sie dies ebenfalls als nicht zwingend erforderlich erachten, respektive ein Blickwinkel von aussen ebenfalls wichtig ist.
- Bedingt durch das klare Bekenntnis zum GL-Modell wird auf eine Einschätzung der anderen Modelle verzichtet.

Der Schulpräsident ist überzeugt, dass das GL-Modell den Bedürfnissen und Strukturen der Schulen Eschenbach gerecht wird. Obwohl er durchaus Verbesserungspotenzial beim Modell sieht, ist er überzeugt, dass die an der Bürgerversammlung geäusserte Kritik persönlich, ideologisch-politisch motiviert und überzogen ist.

Es gibt noch weitere Schulführungsmodelle, die in dieser Aufgabenstellung leider nicht berücksichtigt werden dürfen. Das heute gelebte Geschäftsleitungsmodell kann mit dem im Budget 2024 gesprochenen Stellenprozentenerhöhungen weiter entwickelt werden.



4.2 Schulleitende

10	Ich kann mir die Beibehaltung des Modells «Geschäftsleitung» grundsätzlich vorstellen.	4	1			
<ul style="list-style-type: none"> Die Schulleitenden können sich die Beibehaltung des Modells grundsätzlich vorstellen. Die Verbindung von strategischen und operativen Aufgaben hat sich bewährt und wird sehr geschätzt. Allerdings ist der Erfolg des Modells abhängig von einer führungsstarken Person mit hohem Bildungsverständnis im Präsidium. Für die beiden neuen Schulleitenden ist das GL-Modell ein wesentliches Argument, sich in Eschenbach anstellen zu lassen. Für einen Teil der SL wäre ein Wechsel zum Rektoratsmodell ein Grund ihre Anstellung in Eschenbach zu überdenken. 						
11	Ich kann mir die Rückkehr zum Modell «Schulrat» grundsätzlich vorstellen.					5
<ul style="list-style-type: none"> Übereinstimmend ist für alle Schulleitenden die Rückkehr zum Schulrat keine Option. Mit der Einführung der Schulleitung wurde ein dringend notwendiger und unumkehrbarer Professionalisierungsschritt in der Führung der Schule vollzogen. Durch die Schulleitungen sind für Eltern ausreichende Möglichkeiten für Anliegen und Mitsprache auch ohne Schulrat sichergestellt. Die Schulleitenden würden bei der Wiedereinführung des Schulrates die Schule Eschenbach verlassen. 						
12	Ich kann mir den Wechsel zum «Rektoratsmodell» grundsätzlich vorstellen.	1		3	1	
<ul style="list-style-type: none"> Bezüglich eines allfälligen Rektorats-Modells sind die Schulleitenden ambivalent. Die gewünschte pädagogische Fachkompetenz an der Spitze der Führung wäre durch eine angestellte Person einfacher sicherzustellen, wenn gleich auch hier der Erfolg stark personenabhängig ist. Gewisse Bedenken bestehen, ob eine angestellte pädagogische Fachperson im Gemeinderat mehr Gehör finden würde als ein gewähltes Mitglied des Gremiums. Negativ wird zudem der Verlust der Gestaltungsmöglichkeit der SL in strategischen Themen bewertet. 						

Bezüglich der Frage, ob das GL-Modell beibehalten, aber modifiziert und optimiert werden soll, äussern sie sich ambivalent.

Die Perspektive sich bei einem Rektorats-Modell, auf die eigene Schuleinheit fokussieren zu können, scheint emotional entlastend und verlockend, wenngleich ein Teil der bisher attraktiven Führungsaufgabe verloren ginge. Aus diesem Grund sind die Befragten - trotz teilweise vorhandener Bedenken - offen für einen möglichen Wechsel zum «Rektorats-Modell».

Im Grunde genommen sind sie überzeugt, dass die Überarbeitung des GL-Modells die beste Lösung wäre. Sie haben aber Bedenken, diese mit den vorhandenen Ressourcen leisten zu können.




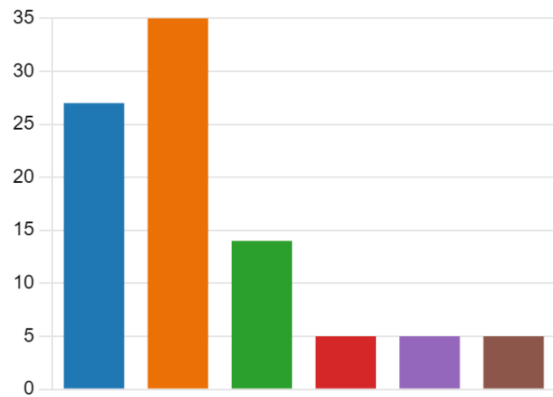
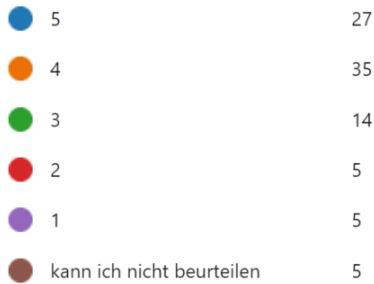
4.3 Lehrpersonen

12.

Ich kann mir die Beibehaltung des Modells «Geschäftsleitung» grundsätzlich vorstellen.

[Weitere Details](#)

 Einblicke

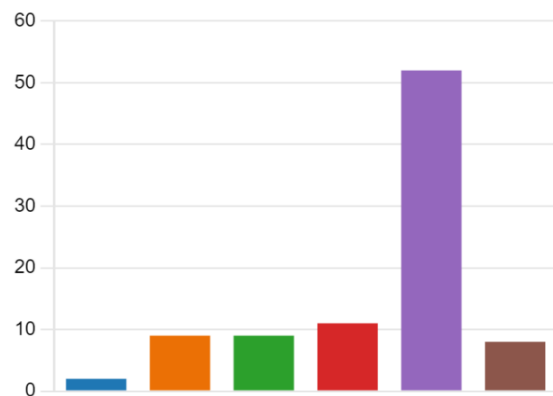
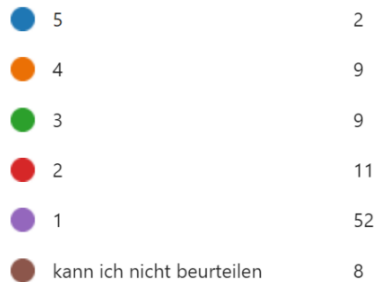


68.2% der antwortenden Lehrpersonen können sich die Beibehaltung des GL-Modells vorstellen / eher vorstellen.
11.0% sehen dies nicht / eher nicht.

13.

Ich kann mir die Rückkehr zum Modell «Schulrat» grundsätzlich vorstellen.

[Weitere Details](#)



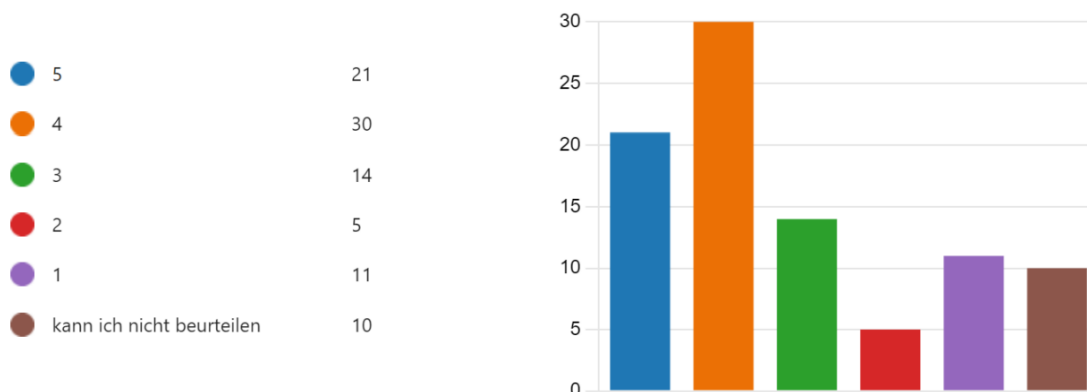
Deutlich negativer wird eine mögliche Rückkehr zum Schulrats-Modell beurteilt. 69.2% sehen dies nicht / eher nicht als Lösung, wovon 57.1% klar dagegen sind. Lediglich 12.1% stehen dem Modell positiv / eher positiv gegenüber.



14.

Ich kann mir den Wechsel zum «Rektoratsmodell» grundsätzlich vorstellen.

[Weitere Details](#)



Einem möglichen Wechsel zum Rektorats-Modell stehen 56.1% der Lehrpersonen positiv / eher positiv gegenüber. 17.6% äussern sich dazu kritisch / eher kritisch.

- Bei der Frage des zukünftigen Führungsmodells für die Schule Eschenbach sind sich die Lehrpersonen im Gespräch in einem Punkt einig: Das Schulratsmodell kommt für sie nicht in Frage.
- Es ist überholt, nicht mehr zeitgemäss und wird den Anforderungen an die Führung in der modernen Schule absolut nicht mehr gerecht.
- Bei der Frage «Rektorat» oder «optimiertes GL-Modell» gehen in den Gesprächen die Meinungen teilweise deutlich auseinander, halten sich aber insgesamt in etwa die Waage.
- Für einige Lehrpersonen zeigt die aktuelle Situation, dass die Rektoratslösung die logische Konsequenz ist. Von einer pädagogisch geschulten und führungserfahrenen Rektor/in versprechen sie sich professionellere Entscheidungen und eine bessere Vertretung ihrer Anliegen.
- Demgegenüber warnen andere davor, dass das Rektorats-Modell genauso personenabhängig sei wie die aktuelle GL-Lösung. Erfahrungen aus einigen anderen Schulen zeigten, dass RektorInnen über eine grosse Machtfülle verfügen würden, durch die sie im negativen Fall über die Köpfe der Lehrpersonen hinweg unliebsame Entscheidungen und Entwicklungen durchdrücken könnten.
- Die GL-Modell-Befürworter/innen argumentieren, dass gerade die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen das Modell weniger anfällig mache.
- Zudem werde mit dem Rektorat wieder eine zusätzliche Hierarchiestufe geschaffen, die die Distanz zur Basis erneut vergrössere.

4.4 Mitarbeitende Schulverwaltung

10	Ich kann mir die Beibehaltung des Modells «Geschäftsleitung» grundsätzlich vorstellen.	6	1				
<ul style="list-style-type: none"> • Das Geschäftsleitungsmodell hat sich bestens bewährt und das ganze Team ist sehr eingespielt. • Die kurzen, direkten Wege zwischen Gemeinderat, Gemeindepräsident und Schulpräsident mit dem entsprechenden Austausch überzeugen. • Das Schulisches Knowhow ist bei den GL-Mitgliedern vorhanden. Beim Präsidium wäre es zwar wünschenswert, ist aber nicht zwingend nötig. 							



- Wichtig ist, dass die ganze Geschäftsleitung als Einheit auftritt.

11	Ich kann mir die Rückkehr zum Modell «Schulrat» grundsätzlich vorstellen.				1	5	1
----	---	--	--	--	---	---	---

- Auf Grund von gemachten Erfahrungen mit dem Schulratsmodell ist die Rückkehr zum Schulratsmodell keine gute Lösung. Viele Schulpädagoginnen und Schulpädagogen standen dem Weiterkommen der Schule eher im Wege.
- Das Modell «Schulrat» ist veraltet.
- Der Schulrat ist zu weit von der Schule entfernt, was das Ganze sehr schwerfällig macht.
- Entscheidungswege würden länger, was für speditives Arbeiten hinderlich wäre.
- Negativ wäre, dass der gewählte Rat auch über schulische Themen entscheidet.

12	Ich kann mir den Wechsel zum «Rektoratsmodell» grundsätzlich vorstellen.	1		1	1	4	
----	--	---	--	---	---	---	--

- Im Modell «Rektorat» fehlt der Bezug zur Gemeinde, was im Geschäftsleitungsmodell vorbildlich gelebt wird.
- Das Rektoratsmodell ist zu wenig direkt. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde und dem Gemeinderat wäre weniger effizient, weil der Rektor nicht im Gemeinderat vertreten ist.

4.5 Erkenntnisse

Bezüglich der Frage nach dem zukünftigen Führungsmodell können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Zukünftiges Schulführungsmodell

1. Übereinstimmend und deutlich wird das Modell «Schulrat» als nicht zielführend bewertet. Es würde als klarer Rückschritt und im Gegensatz zum heutigen Modell als eindeutige Verschlechterung erlebt.
2. Die Beibehaltung des Modells «Geschäftsleitung» wird von der Mehrheit der Beteiligten als Möglichkeit gesehen. Dies aber unter der Voraussetzung, dass wesentliche Verbesserungen realisiert werden können. Die deutlichsten Signale für eine Beibehaltung kommen vom Schulpräsidenten und von der Schulverwaltung.
3. Die Mehrheit der Lehrpersonen kann sich grundsätzlich die Modelle «Geschäftsleitung» und «Rektorat» mit ähnlicher Zustimmung vorstellen. Bei beiden Modellen sind aber auch deutlich kritische Stimmen zu hören.
4. Die Schulleitenden sind in dieser Frage ambivalent. Emotional würden sie gerne das «Geschäftsleitung» weiterführen, rational tendieren sie trotz gewisser Bedenken eher zum «Rektorat». Letzteres ist vor allem der Unsicherheit geschuldet, ob eine grundlegende Weiterentwicklung der «Geschäftsleitung» gelingen würde.



5. Schulführung - Aufgaben, Modelle und Gelingensfaktoren

Die Aufgaben der Schulführung sind primär durch Schulgesetz, Verordnung und spezifische Weisungen kantonal determiniert. Vor diesem Hintergrund erlässt jede Gemeinde eine Schulordnung, in der die kommunalen Strukturen und Zuständigkeiten geregelt sind, wie die Ausübung dieser Aufgaben organisiert werden soll.

5.1 Führungsaufgaben in Schulen

Somit muss zunächst die Frage geklärt werden, welche Hauptaufgaben überhaupt wahrgenommen werden müssen, um erst anschliessend zu entscheiden, in welchen Strukturen oder eben Modelle diese effektiv und effizient wahrgenommen werden können.

Die nachfolgende Übersicht unterteilt die Hauptaufgaben in vier Führungsebenen bzw. Aufgabengruppen. Sie ergänzt und differenziert die oft gehörte Unterteilung von strategischer und operativer Führung, die nach unserer Erfahrung (zumindest in Gemeinden mit mehreren Schulhäusern bzw. Schulinheiten) in der Praxis zu kurz greift.

Führungsebene	Hauptaufgaben
Politische Führung	Sicherstellung der Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none">• finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen gemäss gesetzlichen Vorgaben und in der erforderlichen Qualität• politische Aufsicht
Strategische Führung und pädagogische Aufsicht	Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung <ul style="list-style-type: none">• Festlegung von Entwicklungsrichtungen• Rahmenvorgaben für die operative Führung• Überprüfung und Sicherung der Qualität• Gewährleistung der Schulentwicklung• Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung
Operative Führung der gesamten Schule	Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben <ul style="list-style-type: none">• Konzepterarbeitungen• Personalplanung und -gewinnung• Kommunale Schulentwicklung• Schulorganisation und Schulzuteilungen• Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch)• Sonderpädagogische Massnahmen• Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene
Operative Führung der Schuleinheit	Organisation und Sicherstellung des lokalen Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben <ul style="list-style-type: none">• Organisation des Schulbetriebes• Pädagogische Führung• Personalführung• Schüler- und Elternbelange (schuleinheitsbezogen)• Lokale Schulentwicklung

Eine mit Beispielen versehene Version der Hauptaufgaben befindet sich im Anhang Seite 35.



Diese Ebenen und Hauptaufgaben lassen sich in allen im Kanton St. Gallen praktizierten Führungsmodellen verorten.

5.2 Übersicht über Führungsmodelle im Kanton St. Gallen

Im Kanton St. Gallen werden in Einheitsgemeinden derzeit vier verschiedene Schulführungsmodelle praktiziert. Sie lassen sich in den Grundzügen folgendermassen beschreiben:

Modell «Schulrat»

Ein Schulrat besteht in der Regel aus fünf bis sieben Personen, die von der Bevölkerung einer Gemeinde demokratisch gewählt werden. Eine pädagogische Qualifikation ist im Milizsystem nicht erforderlich. Oft werden Personen mit Affinität zur Schule von den politischen Parteien vorgeschlagen und gewählt. Die Hauptaufgabe des Schulrates ist die strategische Führung der Schule (Entscheidungen über wichtige pädagogische Entwicklungen) und die Aufsicht über diese. Seit der Einführung der Schulleitung werden die pädagogisch-operativen Aufgaben und Entscheidungen zumindest teilweise an die Schulleitenden delegiert.

Modell «Bildungskommission»

Bildungskommissionen, teilweise auch Schulkommissionen genannt, ersetzen den Schulrat. Im Gegensatz zur schulrätlichen Volkswahl wird sie vom Gemeinderat eingesetzt. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Kommission mit Personen mit spezifischem fachlichem Bezug zum Schulwesen zu besetzen, z.B. Juristinnen, Kinderärzte, Personen mit beruflichem strategischem Know-How, Schulleitende oder Lehrpersonen aus anderen Gemeinden, Mittelschullehrerinnen oder PH-Mitarbeitende. Im Gegensatz zum Schulrat werden hier sämtliche operativen Aufgaben an Schulpräsidium und Schulleitende delegiert.

Modell «Geschäftsleitung»

Im Gegensatz zu allen anderen Modellen sind in der Geschäftsleitung strategische und operative Führung im gleichen Gremium vereint und werden von den gleichen Personen wahrgenommen. Folgerichtig erübrigen sich der Schulrat oder Bildungskommission. Die Geschäftsleitung besteht in der Regel aus Schulpräsidium (zuständiges Gemeinderatsmitglied), Schulleitungen und Verwaltungsleitung. Die Schulleitungen haben im Gegensatz zu anderen Modellen nebst der Leitung einer Schuleinheit zusätzliche Aufgaben für die gesamte Schule. Das Schulpräsidium ist gleichzeitig Bindeglied zum Gemeinderat und vertritt in diesem die Anliegen der Schule.

Modell «Rektorat»

Das Rektorat ersetzt faktisch den Schulrat und ist direkt dem für die Schule zuständigen Gemeinderat unterstellt. Nicht selten nimmt das Gemeindepräsidium diese Aufgabe wahr. Rektorinnen bzw. Rektoren sind zuständig für die pädagogisch-strategische Führung der Schule und gleichzeitig die operative bei Fragen, die die gesamte Schule betreffen. Sie arbeiten bei allen Themen partizipativ mit den Schulleitenden zusammen. Der Kompetenzbereich des Rektorats ist gross, weshalb in der Regel nebst Führungserfahrung erweiterte Qualifikationen im pädagogischen Bereich, im Bildungsmanagement oder in Betriebswirtschaft erwartet werden.

In mehreren Gemeinden auch Kombinationen dieser Modelle praktiziert. So wird z.B. in Buchs mit einer «Bildungskommission» und einem «Rektorat» gearbeitet, in Mels ist eine «Bildungskommission» und eine operativen «Geschäftsleitung» geplant und in Rorschach wird ein gewählter «Schulrat» mit einer operativen «Geschäftsleitung» kombiniert.



Verortet man nun die oben beschriebenen Ebenen und Hauptaufgaben in den einzelnen Modellen ergibt sich folgender Überblick.

Schulrat	Bildungskommission	Geschäftsleitung	Rektorat
Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung
Schulrat strategische und gesamtschulische operative Führung	Bildungskommission strategische Führung	Geschäftsleitung strategische und gesamtschulisch operative Führung	Rektorat strategische und gesamtschulische operative Führung
Schulleitungskonferenz Koordination von operativen Fragen	Schulleitungskonferenz gesamtschulische operative Führung		Schulleitungskonferenz Koordination von operativen Fragen
Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit

Dabei wird deutlich, dass in allen Führungsmodellen sowohl Gemeinderäte als oberstem Führungsgremium als auch Schulleitungen in den einzelnen Schuleinheiten praktisch über die gleichen Aufgaben und Kompetenzen verfügen. Unterschiede bestehen hingegen in der Organisation der mittleren Führungsebene.

5.3 Professionalisierung der Schulführung

Seit Ende der 1990er Jahre ist in der Schulführung eine schrittweise Professionalisierung zu beobachten. Mit der Einführung von Schulleitungen und der vermehrten Bildung von Einheitsgemeinden wurden Schulräte in ihren Aufgaben entlastet, die bedingt durch die zunehmende Komplexität der Aufgaben von Milizbehörden kaum mehr geleistet werden konnten.

Mit der zunehmenden Ablösung des Modells «Schulrat» wird dieser Entwicklung nun weiter Rechnung getragen. In den Modellen «Geschäftsleitung» und «Rektorat» werden alle Führungsaufgaben ausser den politischen an Professionelle übertragen, im Modell «Bildungskommission» zumindest an Laien mit grösserem fachlichem Hintergrund als bei einem politischen gewählten Schulrat.

An der Schnittstelle von Politik und Fachlichkeit wird somit die Frage zentral, wer die verschiedenen Aufgaben kompetent ausführen und bewältigen kann. Hier hat sich nach unserem Dafürhalten das Subsidiaritätsprinzip bewährt.

Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass Aufgaben auf derjenigen Ebene gelöst werden sollen, die dafür die besten Voraussetzungen und Kompetenzen mitbringt. Gleichzeitig gilt der Grundsatz «so niedrig wie möglich, so hoch wie nötig».



5.4 Gelingensfaktoren für Schulführungsmodelle

Letztlich wird die Frage, welches nun das Beste aller Modelle ist, nicht zu beantworten sein. Alle haben ihre Vor- und Nachteile, beinhalten Chancen und Risiken. In der Wahl eines Modells wird es darum gehen, diese Aspekte zu kennen und zu gewichten. Letztlich wird jede Gemeinde vor dem Hintergrund der je eigenen Geschichte und Gegebenheiten eine Wahl treffen müssen.

Hingegen lassen sich für die Umsetzung bei *allen* Modellen einige Gelingensfaktoren benennen, die zu berücksichtigen es sich lohnt. Es sind dies:

1. Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips

Sind die verschiedenen Führungsaufgaben dort angesiedelt, wo die grösste Kompetenz dafür vorhanden ist?

2. Geklärte Rollenverteilung

Sind die unterschiedlichen Führungsrollen trennscharf definiert (politisch, strategisch, operativ)?

3. Geklärte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV)

Bestehen für alle Akteure in der Führung Aufgabenbeschreibungen?

Sind die einzelnen Aufgaben in einem Funktionendiagramm vernetzt?

4. Passung von Aufgaben und Pensen

Sind die einzelnen Funktionen mit Pensen ausgestattet, die eine Erfüllung der festgelegten Aufgaben ermöglichen?

Bei der Einschätzung bezüglich Sinnhaftigkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit der in Frage kommenden Führungsmodelle beziehe ich mich gleichermassen auf die Ergebnisse der Analyse wie auf die in Kapitel 5 erläuterten fachlichen Aspekte.



6. Führungsmodelle - Optionen für die Schulen Eschenbach

Wie bereits erwähnt werden im Kanton St. Gallen derzeit vier verschiedene Führungsmodelle (und Kombinationen davon) umgesetzt: Schulrat, Bildungskommission, Rektorat und Geschäftsleitung

Bei genauerer Betrachtung bestehen innerhalb der einzelnen Modelle teilweise deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung.

Dabei verzichte ich auf das Modell «Bildungskommission», da es an der Bürgerversammlung nicht eingebracht wurde und meines Erachtens für die Schulen Eschenbach in Anbetracht der aktuellen Situation keine sinnvolle Alternative wäre. Sollte sich der Gemeinderat dennoch genauer damit auseinandersetzen wollen, wären die erforderlichen Vorarbeiten zeitnah leistbar.

Hingegen schlage ich vor, das Modell «Geschäftsleitung» in zwei Varianten zu prüfen:

- Modell «Geschäftsleitung optimiert», bei dem die erforderlichen Verbesserungen innerhalb der aktuell bestehenden Strukturen angegangen und umgesetzt werden
- Modell «Geschäftsleitung modifiziert», bei dem das Modell mit gleichbleibenden Aufgaben, aber in veränderten Strukturen und Aufgabenverteilungen gewissermassen neu aufgestellt wird.

In der Folge werden die möglichen Optionen vertieft dargestellt, diskutiert und bezüglich Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet.

Für alle vier Optionen wurde dazu ein «Fact Sheet» erstellt, das die Eckwerte des jeweiligen Modells abbildet und gleichzeitig als Grundlage für die Diskussion an der Bürgerversammlung verwendet werden kann. Wie in Kapitel 5.2 ausgeführt, unterscheiden sich dabei die zugeordneten Aufgaben nicht, hingegen die Strukturen und Rahmenbedingungen.

6.1 Modell «Geschäftsleitung optimiert»

Im Modell «Geschäftsleitung optimiert» bleiben Grundstruktur, Führungspensen (für Schulleitende mit den für 2024 bewilligten Zusatzpensen) und Hauptaufgaben grundsätzlich unverändert.

Auf Grund der Ergebnisse der Analyse und der benannten Optimierungsnotwendigkeiten erachte ich folgende Massnahmen als wichtig:

- Überprüfung und Anpassung bzw. Erstellung von aktuellen Aufgabenbeschrieben für Schulpräsidium und Geschäftsleitung
- Aktualisierung des Funktionendiagrammes
- Beschreibung von zentralen Prozessen in der Arbeit der Geschäftsleitung und in der Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung
- Intensivierung der strategischen Führung mit Zielen und Entwicklungsplanungen
- Ausbau des Ressortsystems in der Geschäftsleitung
- Vertretung der Schule im Gemeinderat durch Schulpräsidium und ressortverantwortliche Schulleitung
- Prüfung von erweiterten Mitsprachemöglichkeiten (nicht Mitbestimmung) der Lehrpersonen bei wichtigen Schulfragen
- Durchführung vertrauensbildender Massnahmen von Gemeinderat und Schulpräsidium mit der Lehrerschaft



Selbstredend wird die Umsetzung des entsprechenden Massnahmenpaketes einige Zeit in Anspruch nehmen. Es dürfte daher sinnvoll sein, ein Projekt «Optimierung Geschäftsmodell» mit Zielsetzungen, Aktions- und Zeitplan zu implementieren.

Im «**Fact Sheet Geschäftsleitung optimiert**» (Anhang Seite 36) zeigt sich, dass das Modell gegenüber heute weitgehend unverändert bleibt.

Aus der Aussenperspektive beurteile ich die **Erfolgswahrscheinlichkeit** als **eher gering**. Dies aus folgenden Gründen:

- Ich befürchte, dass es nicht gelingen würde, vor dem Hintergrund der bestehenden Arbeitsbeziehungen die erforderlichen Energien für den aufwändigen Prozess aufzubringen.
- Ich bin nicht überzeugt, dass das Vertrauen des Systems in die aktuelle Führung im erforderlichen Masse aufgebaut werden kann, damit zukünftig eine unbelastete Zusammenarbeit wieder möglich wird.
- Aus meiner Sicht enthält das Geschäftsleitungsmodell der Schulen Eschenbach zudem einen grundlegenden «Konstruktionsfehler», der selbst bei gelingenden Optimierungen weiterführend immer wieder von neuem Anlass für Probleme geben dürfte.

Dieser Fehler könnte in einem modifizierten Geschäftsleitungsmodell korrigiert werden. Erläuterungen dazu folgen im nächsten Kapitel.

6.2 Modell «Geschäftsleitung modifiziert»

Wie in Kapitel 5.3 beschrieben, erfolgen die Veränderungen in der Schulführung mit dem Gedanken der zunehmenden Professionalisierung. Alle beobachtbaren Veränderungen in der Schulführung haben eine vermehrte Übertragung von Führungsaufgaben an pädagogische Profis zur Folge und damit entsprechend eine Reduktion von Führungsaufgaben durch pädagogische Laien.

Dies wird deutlich, wenn wir die Schulen Eschenbach mit anderen vergleichen, die ebenfalls mit einem Geschäftsleitungsmodell geführt werden:

	Eschenbach	Walenstadt	Vilters-Wangs
Anzahl Schüler	1163	~700	~500
Anzahl Lehrpersonen	139	?	70
Stellenprozente Schulpräsidium	100	0 / Pauschale	0 / Pauschale
Stellenprozente SL total	440	240	200
Erhöhung Stellenprozente SL für GL-Tätigkeit	20	70	0 *

* aus meiner Sicht ebenfalls ein Konstruktionsfehler

In Walenstadt und Vilters-Wangs sind die Schulpräsidien nicht mehr mit einem Pensum angestellt (wie früher die Schulratspräsidien je nach Grösse der Gemeinde), sondern als Gemeinderat mit einer Pauschale entschädigt. Im Falle von Vilters-Wangs würde diese umgerechnet eine Anstellung von rund 20-30% ergeben (nicht überprüfte Angabe).



Der von mir beanstandete Konstruktionsfehler zeigt sich nun darin, dass mit einer 100%-Anstellung die Verschiebung in Richtung pädagogischer Professionalisierung nicht vollzogen wurde. Bei genauer Betrachtung entspricht das Führungsmodell in Eschenbach eher einem «Präsidentialmodell» als einem «Geschäftsleitungsmodell», das gewissermassen dem Vorgänger Richi Blöchlinger auf den Leib geschrieben war. Als ehemaliger Schulsekretär und langjähriger Schulratspräsident war er sehr wohl in der Lage, auch als Nicht-Pädagoge dieses Rollensegment kompetent auszufüllen.

So gesehen liegt zumindest ein Teil der benannten Unzulänglichkeiten im System bedingt und nicht an der Person des amtierende Präsidenten Reto Gubelmann. Der Vorwurf der fehlenden pädagogischen Ausbildung und Kompetenz ist somit nicht korrigierbar und personenunabhängig.

Das vorgebrachte Gegenargument, die Rolle erfordere andere als pädagogische Kompetenzen ist meines Erachtens nicht falsch, in Anbetracht der Ressourcenverteilung (100% Präsidium, 20% Schulleitende in GL-Funktion) aber zu wenig stichhaltig.

Im Modell «Geschäftsleitung modifiziert» wird diesem Umstand dahingehend Rechnung getragen, als dass eine Umlagerung von Pensen des Präsidiums auf die GL-Funktionen der Schulleitenden erfolgt und damit verbunden die intendierte Professionalisierung vollzogen wird (40% Präsidium, 80% Schulleitende in GL-Funktion). Nicht berücksichtigt sind bei diesen Pensen allfällige gemeinderätliche Tätigkeiten ausserhalb der Schulpräsidiums.

In diesem Modell wird die Geschäftsleitung konsequent in einem Ressortsystem organisiert und durch das Schulpräsidium gewissermassen als Kollegialgremium geführt. Mögliche Ressort können beispielsweise sein:

- Finanzen und Infrastruktur
- Sonderpädagogik (Fördernde Massnahmen)
- Informatik
- Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch)
- Schul- und Qualitätsentwicklung
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Die jeweiligen Ressortverantwortlichen haben über das erforderliche fachliche Detailwissen zu verfügen, erarbeiten Grundlagen zu Handen der Geschäftsleitung und sind federführend in der Umsetzung von ressortspezifischen GL-Entscheiden, etwa bei Konzepterarbeitungen oder spezifischen Projekten. Bei der Verteilung der Ressorts würden «Finanzen und Infrastruktur» sinnvollerweise dem Schulpräsidium übertragen.

Somit wird auch deutlich, dass Schulleitende in der Geschäftsleitung eine Führungsfunktion für die gesamte Gemeinde und zu Handen der GL übernehmen, die sich klar von derjenigen der Führung einer Schuleinheit unterscheidet und dass beide Aufgaben mit je spezifischen Pensen auszustatten sind.

Im «**Fact-Sheet Geschäftsleitung modifiziert**» (Anhang Seite 37) zeigt sich, dass sich das Modell im Vergleich zum bisherigen vor allem durch die Pensen- und interne Aufgabenverteilung unterscheidet.

Aus der Aussenperspektive beurteile ich die **Erfolgswahrscheinlichkeit als eher hoch**. Dies aus folgenden Gründen:

- Die Vorteile des bisherigen Führungsmodells - die flache Hierarchie und kurzen Wege - können beibehalten werden.
- Der Vorwurf der fehlenden Fachlichkeit an der zentralen Führungsposition wird gegenstandslos. Gleichzeitig ist eine nicht-pädagogische Funktion mit Aussenblick und anderen Fachkompetenzen nach wie vor im System enthalten. Der «Konstruktionsfehler» ist somit behoben.



- Die geäusserte Bereitschaft aller Beteiligten für die Beibehaltung des Geschäftsleitungsmodells unter optimierten Bedingungen dürfte mit dieser Modellvariante zunehmen, auch weil sie die kleinste strukturelle Veränderung nach sich zieht.
- Die grosse Personenabhängigkeit wird eingeschränkt. Gleichzeitig generiert das Modell mehr Schnittstellen, was gut organisierte Zuständigkeiten, Arbeits- und Kommunikationsprozesse erfordert.
- Auf Grund der Doppelrolle Schulleitung und ressortverantwortliches GL-Mitglied müsste die Zuteilung von Schulleitenden zu Schuleinheiten allenfalls neu organisiert werden.

6.3 Modell «Rektorat»

Das Modell Rektorat vollzieht den Professionalisierungsschritt in der Führung am weitreichendsten, indem Mitglieder des Gemeinderates praktisch keine Aufgaben mehr im Schulbereich übernehmen. Dies zeigt sich auch darin, dass Rektorinnen bzw. Rektoren in einigen Gemeinden direkt dem Gemeindepräsidium unterstellt sind.

Damit verändert sich auch das Anforderungsprofil an Rektorate. Ihre Tätigkeit bewegt sich in der Schnittstelle von Pädagogik, Betriebswirtschaft und Politik, entsprechend breiter müssen Aus- und Weiterbildungen vorausgesetzt werden können.

Auf der Basis von zwei bestehenden Rektoratsmodell in der Region könnte eine Umsetzung in Eschenbach etwa folgendermassen aussehen:

	Eschenbach	Kaltbrunn	Gommiswald
Anzahl Schüler	1163	~700	560
Anzahl Lehrpersonen	139	~80	70
Stellenprozente Schulpräsidium	20	0	0
Stellenprozente Rektorat	80	75	70
Stellenprozente SL total	440	282	230
Erhöhung Stellenprozente	0	0	0

Die Arbeit von Rektorinnen und Rektoren ist weniger abhängig von der Anzahl an Schüler- und Lehrpersonen als die Schulleitungspensen, weil der Anteil an übergeordneten Arbeiten grösser ist. Meines Erachtens wäre ein Pensum von minimal 80% angemessen.

Im Gegensatz zu den beiden anderen Gemeinden würde ich dem Schulpräsidium dennoch ein kleines Pensum zusprechen. Dies nicht zuletzt darum, um einen Einblick in die Schule und eine minimale Aufsicht des Rektorates sicherzustellen. Sofern dies als nicht notwendig erachtet würde, könnte das Rektoratspensum entsprechend erhöht werden.

Im «**Fact-Sheet Rektorat**» (Anhang Seite 38) sind die Eckwerte des Modells zusammengefasst.

Aus der Aussenperspektive beurteile ich die **Erfolgswahrscheinlichkeit** als **eher hoch**. Dies aus folgenden Gründen:

- Die Vereinigung aller gesamtschulischen Führungsaufgaben auf eine mehrfach kompetent ausgebildete Person vereinfacht Zuständigkeitsfragen, Prozesse, Kommunikationsansprüche und Entscheidungswege. Zahlreiche Schnittstellen mit den resultierenden Herausforderungen entfallen.
- Gleichzeitig ist das Modell stark personenabhängig und grenzt durch das hohe Anforderungsprofil die Zahl der valablen Kandidatinnen und Kandidaten per se ein.
- Der grosse Kompetenzbereich des Rektorats beinhaltet gleichzeitig eine grosse Machtfülle. Entsprechend wichtig ist die Anstellung einer Führungsperson, die in ihrem Führungsverständnis die Einbindung und Mitsprache von Schulleitungen und Lehrpersonen als Erfolgsfaktor hoch gewichtet.
- Eine Einführung des Rektoratsmodells können sowohl die Schulleitenden als auch eine Mehrheit der Lehrpersonen grundsätzlich vorstellen, selbst wenn gewisse Bedenken vorhanden sind. Diese beziehen sich grossmehrheitlich auf den letztgenannten Punkt und verdeutlichen dessen Wichtigkeit zusätzlich.

6.4 Modell «Schulrat»

Die Wiedereinführung des Schulrates stärkt zwar die demokratische Mitgestaltung in der Schule, läuft aber gleichzeitig der aktuellen Tendenz zu mehr Professionalisierung diametral entgegen. In diesem Sinne wäre sie ein Rückschritt und wirkt daher etwas «aus der Zeit gefallen».

Sollte sich die Bürgerschaft der Gemeinde Eschenbach trotz allem auf dieses Modell einigen, wäre dringend zu raten, im Sinne des Subsidiaritätsprinzips möglichst alle operativen Führungsaufgaben an die Schulleitungskonferenz zu delegieren und sich in ihrer pädagogisch-strategischen Aufgabe von dieser beraten zu lassen.

An der Schnittstelle von Politik und Pädagogik würden dennoch einige Aufgaben anfallen, die durch das Schulpräsidium zu leisten sind. Entsprechend grösser wäre dessen Pensum im Vergleich zu Rektorat und modifiziertem GL-Modell.

Das «**Fact-Sheet Schulrat**» (Anhang Seite 39) fasst die wesentlichen Aspekte des Modells zusammen.

Aus der Aussenperspektive beurteile ich die **Erfolgswahrscheinlichkeit** als **sehr gering**. Dies aus folgenden Gründen:

- Ein Mehrwert gegenüber dem heutigen Modell ist auf inhaltlicher Führungsebene nicht erkennbar. Die Prozesse werden verlangsamt, der Kommunikationsbedarf erhöht und die bisher kurzen Entscheidungswege verlängert.
- Die Akzeptanz für das Schulratsmodell ist bei allen Befragten (die sich geäussert haben) überaus gering. Die Schulleitenden werden sich mit grosser Wahrscheinlichkeit einen Arbeitgeber mit professionellerem Führungsmodell suchen.

7. Empfehlungen an den Gemeinderat

Auf Grund der beschriebene Erfolgswahrscheinlichkeiten werden meine abschliessenden Ausführungen nicht überraschen.

Die Diskussion um eine Veränderung des Schulführungsmodells zum jetzigen Zeitpunkt beinhaltet nebst vielen inhaltlichen Fragen auch eine anspruchsvolle zeitliche Perspektive. Einerseits sind nach der politischen Entscheidung - sofern diese nicht dahingehend ausfällt, das bisherige Modell strukturell unverändert weiterzuführen - einige Vorbereitungs- und Umsetzungsarbeiten zu leisten. Aus dieser Perspektive wäre eine Umsetzung auf Schuljahr 2025/26 wünschenswert.

Andererseits stehen im September 24 Gemeinderatswahlen an. Da beide empfohlenen Modelle deutliche Kürzungen des Pensums des Schulpräsidiums beinhalten, wird der Modellwechsel dennoch auf Beginn der neuen Legislatur im Januar 2025 vollzogen werden müssen. Die Wahl eines Präsidiums mit einer Vollzeitstellung bis Sommer 25 und anschliessend deutlicher Reduktion wäre - ausser für den amtierenden Schulpräsidenten - für alle potenziellen Kandidierenden problematisch.

Aus den genannten Gründen schlage ich vor, dass der Gemeinderat unmittelbar nach der Bürgerversammlung im April 24 eine Arbeitsgruppe einsetzt, die zunächst die erforderlichen Vorarbeiten definiert, mit Fokus auf Gemeinderatswahlen und allfällige Anstellungen zeitlich priorisiert und entsprechend erarbeitet. Ich halte die Erreichung dieser Ziele für möglich, wenngleich auf Grund der knappen zur Verfügung stehenden Zeit mit einer intensiven Arbeitsphase gerechnet werden muss.

Im Weiteren entbehrt die Zusammensetzung und Leitung einer solchen Arbeitsgruppe nicht einer gewissen Brisanz und muss sorgfältig geplant werden.

Zusammenfassend schliesse ich meine Ausführungen mit folgenden vier Empfehlungen:

Empfehlungen

1. Der Gemeinderat entscheidet sich unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren für das Schulführungsmodell «Geschäftsleitung modifiziert» oder «Rektorat».
2. Er beantragt dieses an der Bürgerversammlung im April 2024, erläutert es in den wesentlichen Grundzügen und begründet seinen Entscheid mit fachlichen Überlegungen und Schlussfolgerungen.
3. Er beantragt zudem die Umsetzung des neuen Modells auf die Amtsperiode 2025-28. Er stellt dazu die inhaltlichen Vorbereitungsarbeiten für die anstehenden Gemeinderatswahlen und allfällige Anstellungen bis Juli 2024 sicher.
4. Er setzt zur Erarbeitung dieser Vorarbeiten unmittelbar nach dem Entscheid der Bürgerversammlung eine Arbeitsgruppe ein, die ihre Ergebnisse bis Juli 24 zu Handen des Gemeinderates abschliesst.



Führungsaufgaben in Schulen

Führungsebene	Hauptaufgaben	Beispiele
Politische Führung	Sicherstellung der Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen gemäss gesetzlichen Vorgaben und in der erforderlichen Qualität • politische Aufsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Unterhalt von Schulbauten • Festlegung des Schulbudgets • Bewilligung pädagogischer und schulorganisatorischer Neuerungen mit Mehrkosten • Geschäftsprüfung
Strategische Führung und pädagogische Aufsicht	Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Entwicklungsrichtungen • Rahmenvorgaben für die operative Führung • Überprüfung und Sicherung der Qualität • Gewährleistung der Schulentwicklung • Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung langfristiger Ziele für die Schule (Visionen, Strategieziele, Legislaturziele) • Festlegung des Schulmodells (z.B. Stufen oder Zyklusorganisation, Oberstufenmodell, ISF oder Sonderklassenmodell) • Festlegung der Schulorganisation (z.B. Schulstandorte, Anzahl Klassen) • Auftragserteilung zu Konzeptarbeiten und -überarbeitungen (z.B. ICT-Konzept, Sonderpädagogikkonzept, Kommunikationskonzept) sowie für spezifische Projekte • Organisation der Rechenschaftslegung (Reporting) • Bearbeitung von Rekursen gegen Entscheidungen der operativen Führung
Operative Führung der gesamten Schule	Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben <ul style="list-style-type: none"> • Konzeptarbeiten • Personalplanung und -gewinnung • Kommunale Schulentwicklung • Schulorganisation und Schulzuteilungen • Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch) • Sonderpädagogische Massnahmen • Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische und organisatorische Planung und Umsetzung von strategischen Vorgaben • Ausarbeitung von Konzepten zur Genehmigung durch die strategische Führung • Sicherstellung der Umsetzung von konzeptionellen Vorgaben • Rekrutierung, Anstellung und bei Bedarf Kündigung von Mitarbeitenden • Zuteilung von Schülern zu Schuleinheiten • Festlegungen von Disziplinar-massnahmen und Schuldispensen • Entscheidung über Sonderbeschulungen und therapeutische Massnahmen • regelmässiges Reporting gemäss Führungskonzept
Operative Führung der Schuleinheit	Organisation und Sicherstellung des lokalen Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des Schulbetriebs • Pädagogische Führung • Personalführung • Schüler- und Elternbelange (schuleinheitlich) • Lokale Schulentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuteilung von Schülern zu Klassen • Stunden- und Raumbelastungsplanung • Festlegung des Personaleinsatzes • Mitarbeitendengespräche und Zielvereinbarungen • Bewilligung von Urlaub (im definierten Rahmen) • Unterstützung der Lehrpersonen in anspruchsvollen Situationen (Klassen, Schüler, Eltern) • Sicherstellung von Unterrichts- und Schulentwicklung in den Stufen und in der Schuleinheit



Modell «Geschäftsleitung optimiert»		
Führungsebenen und Funktionen	Gemeinderat (GR)	Politische Führung
	Geschäftsleitung (GL)	Strategische Führung Gesamtschulisch operative Führung Kommunale Aufsicht
	Schulleitende in den Schuleinheiten (SL)	Operative Führung der Schuleinheit
Hauptaufgaben	<p>Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Entwicklungsrichtungen • Rahmenvorgaben für die operative Führung • Überprüfung und Sicherung der Qualität • Gewährleistung der Schulentwicklung • Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung <p>Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepterarbeitungen • Personalplanung und -gewinnung • Kommunale Schulentwicklung • Schulorganisation und Schulzuteilungen • Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch) • Sonderpädagogische Massnahmen • Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene 	
Einsetzung	<p>Schulpräsidium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volkswahl für die Dauer einer Amtsperiode mit Wiederwahlmöglichkeit <p>Schulleitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anstellung mit Kündigungsfrist (3 Monate) 	
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • thematisches Ressortsystem • gemäss Pflichtenheft und Funktionendiagramm 	
Vertretung im GR	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium • ressortverantwortliche Schulleitung 	
Pensen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium 100% • Schulleitende als GL-Mitglieder insgesamt 20% 	
Anforderungsprofil Schulpräsidium	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Projektmanagement und/oder Verwaltungswesen • Interesse an Schulfragen • Wohnsitz in der Gemeinde 	
Anforderungsprofil Schulleitende in GL-Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Grundausbildung mit Praxiserfahrung • Führungsausbildung und Führungserfahrung • Zusatzausbildungen in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung, Projektmanagement oder Schulmanagement erwünscht • keine Wohnsitzpflicht in der Gemeinde 	



Modell «Geschäftsleitung modifiziert»		
Führungsebenen und Funktionen	Gemeinderat (GR)	Politische Führung
	Geschäftsleitung (GL)	Strategische Führung Gesamtschulisch operative Führung Kommunale Aufsicht
	Schulleitende in den Schuleinheiten (SL)	Operative Führung der Schuleinheit
Hauptaufgaben	<p>Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Entwicklungsrichtungen • Rahmenvorgaben für die operative Führung • Überprüfung und Sicherung der Qualität • Gewährleistung der Schulentwicklung • Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung <p>Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepterarbeitungen • Personalplanung und -gewinnung • Kommunale Schulentwicklung • Schulorganisation und Schulzuteilungen • Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch) • Sonderpädagogische Massnahmen • Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene 	
Einsetzung	<p>Schulpräsidium:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volkswahl für die Dauer einer Amtsperiode mit Wiederwahlmöglichkeit <p>Schulleitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anstellung mit Kündigungsfrist (3 Monate) 	
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • thematisches Ressortsystem • gemäss Pflichtenheft und Funktionendiagramm 	
Vertretung im GR	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium • ressortverantwortliche Schulleitung 	
Pensen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium 40% • Schulleitende als GL-Mitglieder insgesamt 80% 	
Anforderungsprofil Schulpräsidium	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Projektmanagement und/oder Verwaltungswesen • Interesse an Schulfragen • Wohnsitz in der Gemeinde 	
Anforderungsprofil Schulleitende in GL-Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Grundausbildung mit Praxiserfahrung • Führungsausbildung und Führungserfahrung • Zusatzausbildungen in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung, Projektmanagement, Informatik oder Schulmanagement erwünscht • keine Wohnsitzpflicht in der Gemeinde 	



Modell «Rektorat»		
Führungsebenen	Gemeinderat (GR)	Politische Führung
	Rektorat (R)	Strategische Führung Gesamtschulisch operative Führung (in Kooperation mit SLK) Kommunale Aufsicht
	Schulleitungskonferenz (SLK)	Koordination von operativen Führungsfragen Mitsprache bei gesamtschulisch operativen Führungsfragen
	Schulleitende in den Schuleinheiten (SL)	Operative Führung der Schuleinheit
Hauptaufgaben	<p>Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Entwicklungsrichtungen • Rahmenvorgaben für die operative Führung • Überprüfung und Sicherung der Qualität • Gewährleistung der Schulentwicklung • Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung <p>Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben (in Kooperation mit der SLK)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepterarbeitungen • Personalplanung und -gewinnung • Kommunale Schulentwicklung • Schulorganisation und Schulzuteilungen • Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch) • Sonderpädagogische Massnahmen • Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene 	
Einsetzung	Anstellung mit Kündigungsfrist (3 bis 6 Monate)	
Aufgabenverteilung	gemäss Pflichtenheft und Funktionendiagramm	
Vertretung im GR	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium • Rektorin / Rektor 	
Pensen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpräsidium 20% • Rektorat 80% 	
Anforderungsprofil Schulpräsidium	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Projektmanagement und/oder Verwaltungswesen • Interesse an Schulfragen • Wohnsitz in der Gemeinde 	
Anforderungsprofil Rektorat	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Grundausbildung mit Praxiserfahrung • Führungsausbildung und Führungserfahrung • Zusatzausbildungen in den Bereichen Schulqualität oder Schulentwicklung sowie Schulmanagement oder Betriebswirtschaft • keine Wohnsitzpflicht in der Gemeinde 	



Modell «Schulrat»		
Führungsebenen und Funktionen	Gemeinderat	Politische Führung
	Schulrat (SR)	Strategische Führung Gesamtschulisch operative Führung (Delegationen an SLK möglich) Kommunale Aufsicht
	Schulleitungskonferenz (SLK)	Gesamtschulisch operative Führung (delegierte Aufgaben von SR) Koordination von operativen Führungsfragen
	Schulleitende in den Schuleinheiten (SL)	Operative Führung der Schuleinheit
Hauptaufgaben	Langfristige Sicherstellung von Schulqualität und Schulentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Entwicklungsrichtungen • Rahmenvorgaben für die operative Führung • Überprüfung und Sicherung der Qualität • Gewährleistung der Schulentwicklung • Rekursinstanz gegenüber Entscheiden der operativen Führung Organisation und Sicherstellung des gesamten Schulbetriebes gemäss gesetzlichen Grundlagen und strategischen Vorgaben (Delegationsmöglichkeit an die SLK) <ul style="list-style-type: none"> • Konzepterarbeitungen • Personalplanung und -gewinnung • Kommunale Schulentwicklung • Schulorganisation und Schulzuteilungen • Schüler- und Elternbelange (gesamtschulisch) • Sonderpädagogische Massnahmen • Rechenschaftslegung gegenüber der strategischen Führungsebene 	
Einsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswahl für die Dauer einer Amtsperiode mit Wiederwahlmöglichkeit • Präsidium als Gemeinderat, weitere Mitglieder (4 oder 6) als Schulrätinnen bzw. Schulräte 	
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • gemäss Pflichtenheft und Funktionendiagramm • Kollegialbehörde mit eigenständiger Konstituierung (ausser Präsidium) 	
Vertretung im GR	Schulratspräsidium	
Pensen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulratspräsident 60% • Schulratsmitglieder mit Entschädigungspauschalen 	
Anforderungsprofil Schulpräsidium	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Projektmanagement und/oder Verwaltungswesen • Interesse an Schulfragen • Wohnsitz in der Gemeinde 	
Anforderungsprofil Schulräte	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Schulfragen • Wohnsitz in der Gemeinde 	

