

## Vorlage Stadtparlament

Datum	15. August 2023
Beschluss Nr.	3050
Aktenplan	152.15.13 Stadtparlament: Einfache Anfragen

### **Einfache Anfrage Marlene Bodenmann: Jedem Schulhaus eine eigene Schulleitung; Beantwortung**

Am 23. Mai 2023 reichte Marlene Bodenmann die beiliegende Einfache Anfrage betreffend «Jedem Schulhaus eine eigene Schulleitung?» ein.

Der Stadtrat beantwortet die Einfache Anfrage wie folgt:

#### **1 Ausgangslage**

Die Stadt St.Gallen führt 14 Primarschuleinheiten und drei Oberstufeneinheiten. Neun dieser 17 Schuleinheiten haben je zwei Schulhäuser an verschiedenen Standorten (Primarschulen Feldli-Schoren, Hebel-Bach, Heimat-Buchwald, Hof-Kreuzbühl, Oberzil-Krontal, Rotmonten-Gerhalde sowie die Oberstufen Centrum, Ost und West). Der Stadtrat legte sowohl für die Primarschule als auch für die Oberstufe Schuleinzugsgebiete fest.

Die Verteilung der personellen Ressourcen für die Leitung der städtischen Schuleinheiten erfolgt auf der Basis eines austarierten Systems. Mit Beschluss vom 23. Mai 2023 beschloss das Stadtparlament einen Berechnungsschlüssel für den Stellenbedarf der Schulleitungen sowie der Schulsekretariate.<sup>1</sup> Gleichzeitig wurden per August 2023 die personellen Ressourcen der Schulleitungen um 240 Stellenprozente und diejenigen der Schulsekretariate um 30 Stellenprozente angehoben. Die Umsetzung erfolgt per Beginn des Schuljahres 2023/24. Damit ist es möglich, in den Bereichen der Leitung und Administration der Schulen auf sich verändernde Arbeitsvolumen bei einer Änderung der Zahl der Schülerinnen und Schüler zu reagieren und dafür notwendige personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Der Berechnungsschlüssel garantiert weiter, dass grossen Schuleinheiten mehr Ressourcen zugewiesen werden als kleinen Schuleinheiten. Für Einzelheiten wird auf die genannte Vorlage verwiesen. Der Stadtrat ist überzeugt, dass die Stärkung der Führungsstruktur bzw. der Unterstützungsleistungen im Bereich der Administration zur Entlastung der Schulleitungen führt.

---

<sup>1</sup> Vorlage Stadtparlament «Schlüssel zur Berechnung des Stellenbedarfs für die Schulleitungen, die Schulsekretariate und die schulnahen Dienste der Schulgesundheits in Abhängigkeit von der Zahl der Schülerinnen und Schüler», vom 21. Februar 2023, Nr. 2484; vom Stadtparlament mit einer Abänderung genehmigt am 23. Mai 2023.

Aktuell zeigt sich bezüglich der Ressourcen der Schulleitungen und Schulsekretariate die folgende Situation:

Schuleinheit (Reihenfolge abnehmend nach Anzahl Schüler/innen)	Anzahl Schüler/innen 2021/22 <sup>2</sup>	Führungspensen Schulleitung 2023	Sekretariatspensen 2023
<b>Primarschule</b>			
Boppartshof	555	186 %	55 %
Rotmonten-Gerhalde	532	180 %	53 %
Oberzil-Krontal	518	175 %	51 %
Hof-Kreuzbühl	429	149 %	44 %
Grossacker	429	149 %	44 %
Hebel-Bach	412	144 %	43 %
Heimat-Buchwald	384	135 %	41 %
Halden	375	133 %	40 %
Feldli-Schoren	355	127 %	38 %
Schönenwegen	348	124 %	38 %
Engelwies Primar	304	110 %	34 %
St. Leonhard	242	93 %	29 %
Spelterini	241	92 %	29 %
Riethüsli	224	87 %	28 %
<b>Oberstufe</b>			
West	433	150 %	45 %
Centrum*	421	166 %	44 %
Ost	352	126 %	38 %
<b>Total</b>	<b>6'554</b>	<b>2'326 %</b>	<b>694 %</b>

\* Inkl. Pensum Schulleitung für Talentschule

Vor grauem Hintergrund sind Schuleinheiten mit zwei Schulhäusern an verschiedenen Standorten abgebildet.

Würde künftig auf die Führung von Schuleinheiten mit mehreren Schulhäusern verzichtet, entstünden aus 17 Schuleinheiten neu deren 26. Der Zuwachs von neun Schuleinheiten würde beim Sockel für die Führungspensen der Schulleitungen zusätzliche 180 Stellenprozente (9 mal 20 %) bedingen bzw. zusätzliche 90 Stellenprozente (9 mal 10 %) bei den Sekretariaten. Die darüberhinausgehenden Teile der Leitungs- bzw. Sekretariatspensen, welche an die Anzahl Schülerinnen und Schüler gekoppelt sind, würden keine Veränderung erfahren.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswirkungen auf die Pensen bei einer allfälligen Erweiterung der Schuleinheiten.<sup>3</sup> Eine Veränderung ergibt sich dabei für diejenigen Schuleinheiten, die zwei Schulhäuser an verschiedenen Standorten umfassen (das sind die Primarschulen Feldli-Schoren, Heimat-Buchwald, Hof-Kreuzbühl, Hebel-Bach, Rotmonten-Gerhalde, Oberzil-Krontal sowie die Oberstufen Centrum, Ost und West).

<sup>2</sup> Massgebend für das Jahr 2023 ist gemäss dem Berechnungsschlüssel die Schülerzahl des Schuljahres 2021/22. Damit wird sichergestellt, dass den Pensenberechnungen im Zeitpunkt der Budgetierung die aktuellste Zahl der Schülerinnen und Schüler zugrunde gelegt wird.

<sup>3</sup> Aufgrund der kaufmännischen Rundung kann es zu kleinen Differenzen im einstelligen Prozentbereich kommen.

Schuleinheit	Anzahl Schüler/innen 2021/22 <sup>2</sup>	Führungspensen Schulleitung 2023	Sekretariatspensen 2023
<b>Primarschule (inkl. Kindergarten)</b>			
Boppartshof	555	186 %	55 %
Grossacker	429	149 %	44 %
Oberzil	381	134 %	40 %
Rotmonten	379	134 %	40 %
Halden	375	133 %	40 %
Schönenwegen	348	124 %	38 %
Engelwies Primar	304	110 %	34 %
Hebel	299	110 %	34 %
Feldli	268	100 %	31 %
Hof	259	98 %	31 %
Heimat	244	93 %	30 %
St. Leonhard	242	93 %	29 %
Spelterini	241	92 %	29 %
Riethüsli	224	87 %	28 %
Kreuzbühl	170	71 %	24 %
Gerhalde	153	66 %	22 %
Buchwald	140	62 %	21 %
Krontal	137	61 %	21 %
Bach	113	54 %	19 %
Schoren	87	46 %	17 %
<b>Oberstufe</b>			
West			
- Schönau	307	112 %	36 %
- Engelwies	126	58 %	20 %
Centrum			
- Blumenau*	281	114 %	32 %
- Bürgli*	140	72 %	21 %
Ost			
- Buchental	171	71 %	24 %
- Zil	181	74 %	24 %
Total	6'554	2'504 %	784 %

\* Inkl. Pensum Schulleitung für Talentschule (wurde je zur Hälfte in den beiden Schulen eingerechnet, d.h. je 10 %)

Vor grauem Hintergrund sind Schuleinheiten mit zwei Schulhäusern an verschiedenen Standorten abgebildet.

Heute ist die Schuleinheit Riethüsli mit 224 Kindern die kleinste Schuleinheit in der Stadt St.Gallen. Die Umsetzung der oben genannten Massnahme würde dazu führen, dass zehn noch kleinere Schuleinheiten entstehen würden (sechs auf der Primarstufe inkl. Kindergarten und vier auf der Oberstufe). Die kleinste wäre Schoren mit rund 90 Schülerinnen und Schülern.

Der Ressourcenerhöhung für die Schulleitungen und Schulsekretariate stehen negative Effekten, welche kleinere Schuleinheiten mit sich bringen, gegenüber. Die Erfahrung zeigt, dass kleine Schuleinheiten besondere Herausforderungen haben:

- Bereits leichte Schwankungen bei der Anzahl der Schülerinnen und Schüler wirken sich stark auf die Ressourcenausstattung und damit auf die Funktionen der Schulleitungen und Sekretariate aus.
- Bei kleinen Schulen ist das Leitungspensum zu gering, als dass eine stetige Präsenz der Schulleitung im Schulhaus garantiert wäre. Bei den zehn kleinsten Schuleinheiten<sup>4</sup> würden die Pensen der Schulleitung resp. die Anwesenheit vor Ort zwischen 46 % und 74 % liegen.
- Die Pensen der einzelnen Schulsekretariate sind schon heute gering. Sie bewegen sich zwischen 30 und 60 Stellenprozenten. Mit der Erhöhung der Anzahl Schuleinheiten würde sich die Pensen teilweise verkleinern, was die betreffenden Sekretariate weniger attraktiv machen würde. In den kleinsten sechs Schuleinheiten läge das Pensum bei rund 20 Stellenprozenten.
- Die interne Organisationform der Schule stützt sich auf wenige Leistungsträger.
- Personelle Wechsel wirken sich in sehr kleinen Schulen stärker aus als in grossen Schulen.
- Ein schwerwiegender Nachteil sehr kleiner Schuleinheiten liegt in der Einschränkung der Flexibilität bei der Klassenplanung, bei der Pensenfestlegung der Lehrpersonen und bei der Schulraumauslastung. In den zehn kleinsten Schuleinheiten, bei denen die Zahl der Schülerinnen und Schüler zwischen 87 und 181 Kindern liegt, könnten keine regelmässigen und guten Klassengrössen garantiert werden.
- In den Schuleinzugsgebieten, welche heute über zwei Schulhäuser an verschiedenen Standorten verfügen, kann der Schulraum dank Optimierungsmöglichkeiten gut ausgelastet werden. Das ist in Zeiten mit einer zunehmenden Zahl der Schülerinnen und Schüler und der damit verbundenen höheren Auslastung des Schulraumes von grosser Bedeutung. Mit einer Erhöhung der Anzahl Schuleinheiten würden die Optimierungsmöglichkeiten verunmöglicht oder zumindest stark erschwert, was einen höheren Bedarf an Schulraum nach sich ziehen würde.

Im Gegensatz dazu zeigt die aktuelle Lösung bzw. die Umsetzung der Führung und Administration in 17 Schuleinheiten folgende Vorteile:

- Leichte Schwankungen der Anzahl Schülerinnen und Schüler wirken sich weniger stark auf die personellen Ressourcen der einzelnen Schuleinheit aus.
- Mit grösseren Schuleinheiten kann das Leitungspensum prozentual und inhaltlich besser auf die Schulleitung und ihre Stellvertretung aufgeteilt werden. Mit Umsetzung der oben beschriebenen Massnahme würden elf Primarschuleinheiten und vier Oberstufeneinheiten über weniger als 100 Stellenprozente für die Schulleitung verfügen. Würde in diesen Schuleinheiten eine Stellvertretung eingesetzt, hätten sowohl Schulleitung als auch Stellvertretung ein sehr geringes Pensum. Würde auf eine Stellvertretung verzichtet, wäre das im Falle eines Ausfalls der Schulleitung nachteilig.
- Bei grösseren Schuleinheiten verfügt die einzelne im Durchschnitt über mehr Ressourcen, deren Aufteilung eine gute Aufgabenverteilung sowie bei Bedarf eine gegenseitige Entlastung und Stellvertretung ermöglichen.
- Es wird hohe Präsenz der Leitungsebene wie auch im Bereich der Administration sichergestellt.
- Die Lösung des Leitungsteams erlaubt eine inhaltliche Entlastung der einzelnen Stellen und eine breit abgestützte Führungsebene.
- Das Schulsekretariat kann in grösseren Schuleinheiten im Bereich der Administration dank des höheren Pensums besser zur Entlastung der Schulleitung beitragen als in kleinen Einheiten.
- In grösseren Schuleinheiten bestehen mehr Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Klassenbildung und der Schulraumauslastung.

---

<sup>4</sup> Konkret betrifft dies die Primarschulen Kreuzbühl, Gerhalde, Buchwald, Krontal, Bach und Schoren sowie die Oberstufenschulen Engelwies, Bürgli, Buchental und Zil.

## 2 Beantwortung der Fragen

1. *Zieht der Stadtrat in Erwägung, Schulleitungen für jedes Schulhaus einzuführen? Wenn nein, aus welchem Grund?*

Nein, von der Einführung einer Schulleitung für jedes Schulhaus soll abgesehen werden. Damit würden zu viele sehr kleine Schuleinheiten mit einem geringen Handlungsspielraum entstehen. Für eine zuverlässige Pensen- und Klassenplanung und eine gute Auslastung des vorhandenen Schulraums ist eine gewisse Grösse von Vorteil. Mit der Ressourcenausstattung gemäss dem neuen Berechnungsschlüssel erhalten alle Schuleinheiten in der Stadt St.Gallen – und damit auch die grösseren – eine angemessene Ressourcenausstattung für die Schulleitung und die Schulsekretariate und deren Ausgaben. Das gilt auch für die Führungstätigkeit, für die Personalentwicklung, für das betriebliche Qualitäts- und Gesundheitsmanagement und die aktuelle Herausforderung im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel bei den Lehrpersonen.

2. *Hat der Stadtrat geprüft und evaluiert, wie dies die Lehrpersonen einschätzen würden und wie schätzen dies die Schulleitungen selbst ein?*

Weil die Einführung einer Schulleitung für jedes Schulhaus aktuell keine anzustrebende Option darstellt, wurde dies mit den Lehrpersonen nicht diskutiert. Zur Einschätzung der Schulleitungen wird auf die Beantwortung der vierten Frage verwiesen.

3. *Wie gross wären die Mehrkosten?*

Im Sinne einer groben Kostenschätzung würden die jährlich wiederkehrenden Mehrkosten für die Besoldung (inkl. Lohnnebenkosten) der Schulleitungen und Schulsekretariate rund CHF 500'000 betragen. Dabei spielen einerseits die zusätzlichen Stellen eine Rolle. Andererseits nimmt der prozentuale Anteil der Schulleitungsstellvertretungsstellen (mit einer tieferen Besoldung) deutlich zugunsten des Anteils der Schulleitungspensen (mit einer höheren Besoldung) ab. Hinzu kämen einmalige Mehrkosten im Umfang von geschätzt rund CHF 200'000 für die Rekrutierung und für die Anpassungen der IT-Systeme. Schliesslich würde ein nicht bezifferbarer Mehraufwand im Bereich des Schulraums entstehen, welcher nicht mehr gleich gut wie heute ausgelastet werden könnte.

4. *Hat der Stadtrat geprüft, ob es möglich wäre, die überfordernde Spannweite der Anzahl der zu führenden Lehrpersonen zu ändern? Wenn ja, wie und mit welchen Modellen wäre dies möglich? Wenn nein, warum nicht?*

Es trifft zu, dass die Führungsspannweite in den Schulen sehr hoch ist. Sie entspricht jedoch den Empfehlungen des Verbands der Kantonalen Volksschulträger (SGV) und ist in diesem Sinne systemimmanent. Die grosse Führungsspannweite betrifft viele Schulträger und ist mit anderen Worten nicht ein spezifisches Problem der Stadt St.Gallen.

Bei Einführung einer Schulleitung für jedes Schulhaus würde sich die Führungsspannweite für acht Schuleinheiten nicht verändern. In den anderen neun Schuleinheiten wäre eine Reduktion zu

verzeichnen, die aber in einer Gesamtbetrachtung nicht wesentlich wäre. Die damit verbundenen Nachteile fallen stärker ins Gewicht.

Unabhängig von der Frage der grossen Führungsspanne führen derzeit die Leitung der Dienststelle Schule und Musik sowie die Bereichsleitungen Schule mit den Schulleitungen eine Diskussion zu Fragen im Zusammenhang mit der Führungsstruktur. Sie betrifft die Optionen einer Einführung von Co-Leitungen für grosse Schuleinheiten, von alternierenden Mitarbeitergesprächen sowie einer Einführung ergänzender Feedbacksysteme. Ein Grund für diese Diskussion liegt in der Zahl der Kündigungen per Ende des Schuljahres 2022/23, die in einzelnen Schuleinheiten hoch war. Die in Diskussion stehenden Massnahmen sollen dazu führen, dass Entwicklungen, die zu Kündigungen führen können, früher erkannt und gelöst werden können.

Die Stadtpräsidentin:

Maria Pappa

Der Stadtschreiber:

Manfred Linke

Beilage:

- Einfache Anfrage vom 23. Mai 2023