



# **Konzept Schulsozialarbeit Winterthur**

Version vom 6. März 2007

# Inhalt

<b>Beschluss</b>	<b>3</b>
<b>Bericht</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Ausgangslage</b>	<b>5</b>
2.1. Einführung als Provisorium und Evaluation der Schulsozialarbeit	5
2.2. Rechtliche Situation und Bewilligungsverfahren	6
2.3. Blick über die Stadtgrenzen	6
<b>3. Was ist Schulsozialarbeit? Definition, Modelle und Leistungen</b>	<b>7</b>
3.1. Definition der Schulsozialarbeit Winterthur	7
3.2. Modelle der Schulsozialarbeit	8
3.3. Leistungsportfolio	9
3.4. Ein zukünftiges Modell für Winterthur	10
<b>4. Abgrenzung und Schnittstellen</b>	<b>11</b>
4.1. Schule	11
4.2. Sekundarstufe	12
4.3. Kreisschulpflegen	13
4.4. Fachpersonen für Heil- und Sonderpädagogik	13
4.5. Schulpsychologischer Dienst und schulärztliche Dienste	13
4.6. Soziale Institutionen und Behörden im Sozialbereich	13
<b>5. Struktur und Steuerung der Schulsozialarbeit</b>	<b>14</b>
5.1. Zentralisierung und Eingliederung in die Verwaltung	14
5.2. Unterstellung im Sozial- oder im Schulwesen	14
5.3. Vernetzung	15
5.4. Verteilung der Ressourcen auf die Schulkreise und Schulen	16
5.5. Aufsicht und Steuerung durch die Zentralschulpflege	18
5.6. Schriftliche Vereinbarung zwischen Schule und Schulsozialarbeit	18
<b>6. Stellen- und Personalprofile</b>	<b>19</b>
6.1. Aufgaben und Kompetenzen der Leitung	19
6.2. Stellenprofile der Schulsozialarbeitenden	19
6.3. Mitwirkung der Kreisschulpflegen und Schulleitungen in personellen Fragen	20
6.4. Übergangsphase	20
<b>7. Finanzierung</b>	<b>21</b>
7.1. Bisherige Kosten der Schulsozialarbeit	21
7.2. Ausweitung auf 7.3 Stellen und Einrichtung der Fachstelle	21

# Beschluss

Mit 66.4 % Ja-Stimmenanteil haben die Stimmberechtigten der Stadt Winterthur am 24. September 2006 folgende Beschlüsse gefällt:

1. An der Volksschule (Primar- und Sekundarstufe) der Stadt Winterthur wird Schulsozialarbeit definitiv eingeführt. Für den Betrieb wird ab 2007 ein jährlich wiederkehrender Kredit von 960'000 Franken bewilligt.
2. In jedem Schulkreis werden (bei einem Stellenprozentminimum von 50%) nach Möglichkeit weibliche und männliche Schulsozialarbeiter/innen angestellt. In jedem Fall wird darauf geachtet, dass stadtweit möglichst eine ausgeglichene Zahl männlicher und weiblicher Schulsozialarbeiter/innen eingestellt werden.

# Bericht

## 1. Einleitung

So wie in der gesamten Schweiz, geht auch in Winterthur die Pionierphase der Schulsozialarbeit zu Ende. Schulsozialarbeit soll deshalb definitiv eingeführt und erweitert werden. Das vorliegende Konzept bildet die Grundlage für die notwendigen Entscheidungen und den künftigen Betrieb der Schulsozialarbeit Winterthur.

Schule, Schulsozialarbeit und Jugendhilfe teilen dasselbe Zielpublikum: Klient/innen von Jugendhilfe-Organisationen sind meist gleichzeitig Schüler/innen der Volksschule. In vielen Fällen sind es Schulen und Schulpflegen, welche Schüler/innen an Jugendhilfe-Organisationen überweisen. Die ambulante Jugendhilfe ist aber räumlich entfernt von den Schulhäusern und Wohnquartieren. Bei Problemen sind die Fachstellen nur mit einem gewissen Aufwand erreichbar. Jugendliche suchen solch hochschwellige Angebote erst dann auf, wenn sie bereits unter grossem Druck stehen. Um frühzeitig präventiv aktiv werden zu können, muss das Unterstützungsangebot in die Schule gebracht werden, es braucht Präsenz im Schulhaus. Schulsozialarbeit ist deshalb ein aufsuchendes Unterstützungsangebot. Sie ist eine der Jugendhilfe vorgelagerte, niederschwellige Hilfe direkt in der Schule, welche präventiv wirkt und die Schule in schwierigen Situationen entlasten kann.

Schulsozialarbeit verbindet und vernetzt Fachdisziplinen und Organisationen. Bereits der Begriff Schulsozialarbeit zeigt an, dass hier ein Bindeglied zwischen Schule und sozialer Jugendarbeit geschaffen wird. Die tägliche Arbeit von Schulsozialarbeitenden spielt sich zwischen der Institution Schule und Institutionen der sozialen Arbeit ab. Schulsozialarbeitende vermitteln zwischen den Kulturen der Schule und der sozialen Arbeit mit dem Ziel, innerhalb der Systeme von Schule und Familie optimale Lösungen für die Schüler/innen zu finden.

Weil Schulsozialarbeit in dieser Schnittstelle zwischen Schul- und Sozialbereich liegt, muss ihr Auftrag besonders sorgfältig geklärt und verbindlich festgelegt werden. Durch diese Schnittstellen-Situation entstehen auch besondere organisatorische Fragen, sind doch immer verschiedene, sonst kaum vernetzte Akteure beteiligt.

Im vorliegenden Konzept wurden diese inhaltlichen und strukturellen Fragen geklärt. Es wird eine Definition von Schulsozialarbeit vorgenommen und ein Leistungsportfolio

erstellt. Zudem wird eine Organisationsform vorgeschlagen, mit der die Qualität und die Leistungen der Schulsozialarbeit gesteuert, die fachlichen Entwicklungen einheitlich umgesetzt und die notwendigen Vernetzungen sichergestellt werden können.

Die Erstellung dieses Konzepts erfolgt vor dem Hintergrund anstehender tiefgreifender Veränderungen im Schulwesen durch die Umsetzung der Schulreformen. Deshalb wurde auch darauf geachtet, dass die Schulsozialarbeit künftige Entwicklungen aufnehmen und sich Veränderungen anpassen kann.

Es gibt unterschiedliche Ansichten darüber, wie viel Schulsozialarbeit eine Schule braucht. Klar ist, dass in Winterthur, wie auch in anderen Gemeinden ein Nachholbedarf besteht. Dies bestätigt der Schlussbericht einer Forschungsarbeit der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich<sup>1</sup>, welcher Schulsozialarbeit als "das ressourcenaufwändigste Schulentwicklungs- und Jugendhilfeprojekt im Kanton" bezeichnet.

## **2. Ausgangslage**

### **2.1. Einführung als Provisorium und Evaluation der Schulsozialarbeit**

Im Jahr 2001 wurde in Winterthur Schulsozialarbeit auf provisorischer Basis eingeführt. In jedem Schulkreis ist eine Schulsozialarbeiterin oder ein Schulsozialarbeiter mit einem Lehrauftrag von zehn Wochenlektionen tätig. Dieses Pensum entspricht einer 35 %-Stelle. 2003/2004 erfolgte eine umfassende Evaluation des Angebots. Es wurde festgestellt, dass "sich die Schulsozialarbeit als Jugendberatung vor Ort etabliert hat, funktioniert und geschätzt wird"<sup>2</sup>. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass ein einheitliches Konzept fehlt, dass der provisorische Status die Anerkennung der Schulsozialarbeitenden als Fachleute erschwert und dass durch die Unterstellung unter die Kreisschulpflegen die fachliche Begleitung, Qualitätssicherung und Unabhängigkeit der Schulsozialarbeit nicht gewährleistet ist. Auf Grund der Evaluation setzte der Stadtrat eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretungen der Departemente Soziales sowie Schule und Sport, der Zentralschulpflege und der Schulsozialarbeitenden ein. Sie erhielt den Auftrag, auf Grund der Resultate der Evaluation ein einheitliches Konzept zu erarbeiten.

---

<sup>1</sup> Schlussbericht zur Forschungsarbeit über Schulsozialarbeit im Kanton Zürich, Hochschule für Soziale Arbeit Zürich, April 2004

<sup>2</sup> Schlussbericht zur Evaluation der Offenen Jugendarbeit und Schulsozialarbeit in Winterthur, Mai 2004, Seite 17

## **2.2. Rechtliche Situation und Bewilligungsverfahren**

Durch den Beschluss der Volksabstimmung vom 24. September 2006 wurde in Winterthur Schulsozialarbeit definitiv eingeführt und der notwendigen Kredit bewilligt.

Auf kantonaler Ebene wird ein "Gesetz über die Finanzierung der Jugendhilfe und der Sonderschulung" vorbereitet. Es soll die Schulsozialarbeit als Bestandteil der ambulanten Jugendhilfe (neben Schulpsychologie und heilpädagogischer Früherziehung) in das Finanzierungsmodell integrieren. Das neue Gesetz soll 2008 in Kraft gesetzt werden (Planungsstand des Kantons im Herbst 2005).

Falls dieses neue Finanzierungsgesetz wie vom Kanton geplant umgesetzt wird, würde die Schulsozialarbeit zu 60 % durch den Kanton und zu 40 % durch die Gemeinde finanziert.

Im neuen Volksschulgesetz ist Schulsozialarbeit nicht enthalten.

## **2.3. Blick über die Stadtgrenzen**

Im Rahmen der Konzeptarbeiten wurden auch die Organisationsformen und Konzepte anderer Städte studiert, insbesondere jene der Städte Bern, Basel, Luzern und Zürich. Beim Blick über die Stadtgrenzen können einige gemeinsame Feststellungen gemacht werden: Viele Gemeinden und Städte sind mit der definitiven Einführung der Schulsozialarbeit beschäftigt. Das "wie weiter" nach der Pionierphase ist an den verschiedensten Orten ein Thema. Die Frage nach dem Auftrag, der Definition von Schulsozialarbeit und nach der Stellung im Verhältnis zur Schule stellt sich genauso wie jene nach der organisatorischen Eingliederung. Die Schnittstellen-Problematik zeigt sich überall, wo über Schulsozialarbeit diskutiert wird. Es werden auch überall Lösungen für eine wirkungsorientierte, effiziente Steuerung des Leistungsangebots angestrebt.

Inhaltlich zeichnet sich ein Trend hin zu einer Schulsozialarbeit als unabhängige, eigenständige Fachdisziplin, als schulorientierte und schulunterstützende Leistung ab.

### 3. Was ist Schulsozialarbeit? Definition, Modelle und Leistungen

#### 3.1. Definition der Schulsozialarbeit Winterthur

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation, dem Studium von Konzepten anderer Städte und der Teilnahme an einer Tagung der Hochschule für Sozial Arbeit Zürich wurde mit Beratung durch A. Hartmann, Hochschule für Soziale Arbeit Basel, die folgende Definition von Schulsozialarbeit erarbeitet:

- Schulsozialarbeit ist ein **schulunterstützender Dienst**.
- Schulsozialarbeit ist ein **eigenständiges Feld** der Jugendhilfe und damit eine **eigene Fachdisziplin**. Sie arbeitet mit den Methoden der Sozialen Arbeit.
- Schulsozialarbeit ist **fachlich unabhängig** von der Schule und den schulischen Strukturen. Das notwendige **Vertrauensverhältnis** zwischen Schulsozialarbeiter/in und Schüler/in ist nur möglich, wenn Schulsozialarbeit nicht als verlängerter Arm der Schule wahrgenommen wird.
- Die Verantwortung für die Entwicklung der Schülerin, des Schülers bleibt weiterhin bei der Klassen-Lehrperson und bei den Eltern.
- Schulsozialarbeit füllt die Lücke zwischen Schule und sozialer Jugendarbeit.
- Schulsozialarbeit arbeitet **allparteilich** und wählt einen **systemischen** Ansatz. Schulsozialarbeit sucht und benennt problemverursachende Faktoren im Umfeld von Jugendlichen, primär im schulischen Umfeld, aber auch in der Familie.
- Schulsozialarbeit ist ein **niederschwelliges** Angebot und arbeitet innerhalb oder in der Nähe der Schule (**räumliche Nähe**). Die Schule bietet das Gefäss, wo die Klient/innen erreicht werden.
- Schulsozialarbeit ist lebensweltorientierte Kinder- und Jugendarbeit und argumentiert aus Sicht des Kindes oder Jugendlichen. Sie **unterstützt und fördert** Jugendliche in ihrer Sozialisation und Integration.
- Schüler/innen und Jugendliche suchen Schulsozialarbeit **freiwillig** auf und gehen freiwillig eine Arbeitsbeziehung ein. Wenn Lehrpersonen Schüler/innen

zu einer Erstberatung verpflichten, so entscheiden die Schüler/innen selber über die weitere Zusammenarbeit mit der Schulsozialarbeit.

- Die Schulsozialarbeiterin, der Schulsozialarbeiter steht gegenüber Lehrpersonen, Eltern und Schulbehörden grundsätzlich unter **Schweigepflicht**. Eine allfällige Aufhebung der Schweigepflicht orientiert sich an den gesetzlichen Vorgaben vergleichbarer Stellen (Kinderschutz vor Datenschutz).
- Schulsozialarbeit ist in Winterthur ein **gesamtstädtisches Angebot**, für das einheitliche Standards gelten.

### 3.2. Modelle der Schulsozialarbeit

Die finanziellen und damit personellen Ressourcen der Schulsozialarbeit sind beschränkt. Schulsozialarbeit wird sich daher immer in einem Zielkonflikt zwischen dem Anspruch einer umfassenden Bewältigung der anstehenden Aufgaben und den vorgegebenen finanziellen Mitteln befinden. Die Leistungen der Schulsozialarbeit sollen deshalb klar definiert und der Leistungskatalog nach der Höhe der vorhandenen Ressourcen abgestuft werden. Ausgehend von der Höhe der bereitgestellten Ressourcen sind folgende Modelle von Schulsozialarbeit denkbar:

#### **Modell 1: Anwesenheits-Modell, umfasst die Leistungen A, B und C im unten stehenden Leistungsportfolio (Kap. 3.3.)**

Schulsozialarbeit wird als schulhausintegriertes Angebot verstanden. Die Zugehörigkeit der Schulsozialarbeitenden zur Schule ist ausgeprägt, das eigenständige, unabhängige Handeln jedoch gewährleistet. Sie wirkt von innen nach aussen. Hohe Präsenz im Schulhaus (in der Fachliteratur werden in der Regel ca. 50 Stellenprozent pro Schulhaus als untere Grenze genannt) ermöglicht eine breite Kooperation mit der Schule, tiefen Einblick in die Schulkultur und die Bildung eines Vertrauensverhältnisses. Die präventive Wirkung entsteht durch frühzeitiges Feststellen, Benennen und Analysieren von Problemen. Mitsprache im Team, Beteiligung an Teamarbeit und in klar definierten Situationen auch am Unterricht (Information über Gewalt, Gesundheit, Sexualität, Missbrauch). Das Anwesenheitsmodell wird gemäss Lehr- und Fachmeinung favorisiert, ist aber bezüglich der erforderlichen Ressourcen aufwändig.

#### **Modell 2: Reduziertes Modell, umfasst Leistungen B und C im unten stehenden Leistungsportfolio (Kap. 3.3.)**

Entspricht in Winterthur dem Ist-Zustand in der Oberstufe. Stellt - wegen Ressourcenknappheit gezwungenermassen - die Einzelfallhilfe im Oberstufenbereich ins Zentrum.



Verhaltensauffällige oder sozial gefährdete Kinder und Jugendliche, welche im Kontext der Schule Probleme bereiten, werden in Zusammenarbeit mit Lehrerschaft und/oder Schulbehörde möglichst frühzeitig erfasst und beraten. Somit wirkt diese Form der Schulsozialarbeit im Einzelfall als Früherfassungsinstrument und verhindert präventiv schwereren Schaden (u.a. bei familiären Notlagen, bei Selbstverletzungen, Suizidalität, Drogenkonsum etc.). In vielen dieser Fälle ist die Jugendhilfe (das Jugendsekretariat) der wichtigste Vernetzungspartner. Personelle Kontinuität ist die Basis auch für dieses Modell. Die Einbindung ins Schulhaus (evt. auch mehrere Schulhäuser) wird gesucht, ist aber zeitlich stark begrenzt. Trotzdem kennen Schulbehörde, Schulhausteam und Schülerschaft "ihre" Schulsozialarbeiterin respektive "ihren" Schulsozialarbeiter. Die Nähe zur Schülerschaft wird mittels telefonischer Erreichbarkeit sichergestellt.

**Modell 3: Minimalvariante, besteht nur aus Leistung C im unten stehenden Leistungsportfolio (Kap. 3.3.)**

Nur noch zwingende Basisleistungen werden erbracht, nämlich Krisenintervention und Triage zu weiteren sozialen Angeboten. Die Hilfestellung kommt "von aussen", ist abrufbar für Krisenintervention und Trouble-shooting. Die Akteure, welche helfend intervenieren, wechseln, es besteht also kaum personelle Kontinuität. Modell 3 entspricht nicht der gängigen Definition für Schulsozialarbeit. Diese Form der Dienstleistung wird in Winterthur heute vielfach durch Drittstellen (Jugendsekretariat, Fachstelle OKey für Opferhilfeberatung und Kinderschutz, sog. Runder Tisch für Jugendgewalt) erbracht.

**3.3. Leistungsportfolio**

Leistungen A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständiges Erkennen und (Früh-)Erfassen von Gefährdungen durch hohe Präsenz im Schulhaus und regelmässigen persönlichen Kontakt mit dem Schulhausteam</li> <li>• Niederschwellige, unbürokratische Anlauf- und Beratungsstelle für Schüler/innen durch unmittelbare Präsenz im Schulhaus (eigenes Büro auf oder neben dem Schulhausgelände)</li> <li>• Teilnahme an Schulhaus-Teamsitzungen</li> <li>• Präventive Angebote/Projekte zu klassen- oder schulkreisrelevanten sozialen Themen, auch geschlechts- und/oder herkunftsbezogene Projekte, schulhausübergreifende Projekte etc.</li> <li>• Arbeiten mit Klassen oder Gruppen bei sozialen Konflikten in Klassen und/oder</li> </ul>

<p>Schulen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Anfrage der Schulleitung: Mitarbeit an Schulhaus-Kultur</li> <li>• Teilnahme an der Elternarbeit der Schule, Elterninformationen</li> </ul>
<p><b>Leistungen B</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen und (Früh-)Erfassen von Gefährdungen im Einzelfall durch unkompliziertes Beratungsangebot bei Bedarf</li> <li>• Niederschwellige, unbürokratische Anlauf- und Beratungsstelle für Schüler/innen mittels telefonischer Erreichbarkeit</li> <li>• Sprechstunden im Schulhaus</li> <li>• Einzelfallhilfe und individuelle Beratung im Auftrag von Schüler/innen, Lehrpersonen, Schulbehörde bei sozialen Problemen oder Verhaltensauffälligkeiten</li> <li>• Triage an Fachstellen bzw. Einleiten adäquater Massnahmen</li> </ul>
<p><b>Leistungen C</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention bei individuellen Problemen/Krisen von Schüler/innen nach Eingang einer Notfallmeldung</li> <li>• Intervention bei akuten Krisen in Zusammenarbeit mit andern mit Kriseninterventionen befassten Institutionen</li> <li>• Vermittlung in Konfliktsituationen</li> </ul>

### 3.4. Ein zukünftiges Modell für Winterthur

Bei der konkreten Ausgestaltung der Schulsozialarbeit in Winterthur müssen die finanziellen und politischen Rahmenbedingungen beachtet werden. Mit den heute vorhandenen personellen Kapazitäten (total knapp 250 Stellenprozente) werden Leistungen des Leistungsbereichs B in 8 von 11 Oberstufenschulen und in einigen wenigen Primarschulen erbracht. Mit der Aufstockung auf 680 Stellenprozente für die Arbeit vor Ort wird sich Schulsozialarbeit im Leistungsbereich B befinden, wird aber in einzelnen Schulen durch die grössere Präsenz präventiver wirken, also auch Teile des Leistungsbereichs A übernehmen können. Schulsozialarbeit soll sich nicht mehr grundsätzlich auf die Oberstufe beschränken, vielmehr sollen beim Einsatz der Schulsozialarbeit die Verhältnisse vor Ort gezielt berücksichtigt werden.

Ein wichtiger Faktor für eine wirkungsvolle Schulsozialarbeit ist die Dauer eines Einsatzes. Schulsozialarbeit muss mittel- bis langfristig in einer Schule präsent sein, um präventiv zu wirken und mehr als "Feuerwehreinsätze" leisten zu können. Mit den nach dem Ausbau zur Verfügung stehenden Ressourcen kann ungefähr jede vierte Schule versorgt werden. Daraus lässt sich folgern, dass einzelne Schulen schwerpunktmässig versorgt werden, in weniger belasteten Schulen jedoch Angebotslücken bestehen werden. Hier müssen andere, bedarfsgerechte Massnahmen gefunden werden. Ob es möglich wird, dass Schulsozialarbeit nach einigen Jahren Einsatz von einer Schule abgezogen wird und ihren Schwerpunkt in die nächste Schule verlegt, ist umstritten, entsprechende Erfahrungen fehlen.

## 4. Abgrenzung und Schnittstellen

### 4.1. Schule

Damit Schulsozialarbeit wirksam werden kann, braucht es auch auf Seiten der Schule ein optimales Umfeld. Für die Förderung der sozialen Kompetenz der Schüler/innen und die Entwicklung einer konfliktkompetenten Schulkultur ist primär die Schule zuständig. Teamarbeit, die Bereitschaft zur Kooperation und dazu, Unterstützung aus einem anderen Fachgebiet anzunehmen, sind Voraussetzungen auf Seiten der Lehrpersonen. Dies bedingt einen Schulentwicklungsprozess. Die Existenz einer Schulleitung vereinfacht die Zusammenarbeit, weil Aufgaben und Zuständigkeiten auf Seiten der Schule definiert sind.

Im Folgenden soll das Verhältnis von Schulsozialarbeit und Schule umschrieben werden.

- Für **schulorganisatorische und unterrichtliche Tätigkeiten** ist allein die Schule zuständig.
- Um ihren pädagogischen und erzieherischen Auftrag umzusetzen, macht die Schule **Spielregeln** und setzt **Grenzen**.
- Das Entwickeln des Systems Schule im Sinne von **Primärprävention** ist Aufgabe der Schule. Primärprävention heisst entwickeln und bereitstellen eines Umfeldes, welches auf die Schüler/innen problem- und konflikthemmend wirkt.
- Die Lehrperson ist oft die **erste Bezugs- und Vertrauensperson** bei Problemen von Schüler/innen. Die Lehrperson bietet eine erste niederschwellige Unterstützung, wenn Schüler/innen soziale Probleme haben, die sich auf die

Schule auswirken. Die Lehrperson schaltet die Schulsozialarbeit dann ein, wenn die Methoden der sozialen Arbeit gefragt sind.

- Die Schule als Ganzes, wie auch die einzelne Lehrperson, akzeptiert und pflegt die Zusammenarbeit mit einer anderen Fachdisziplin. Für eine nachhaltige Wirkung der Schulsozialarbeit ist **Kooperation** notwendig.
- Schulsozialarbeit ist also **kein schulischer Hilfsdienst** und entlastet die Schule nicht von schulischen Aufgaben. Sie trägt aber dazu bei, dass die einzelnen Lehrpersonen und die Schulteams sich auf ihre Aufgaben konzentrieren und soziale Aufgaben den Fachleuten übergeben können.
- Schulsozialarbeit muss in die Schule und ins Klassenzimmer hineingelassen werden. Ein **Schulentwicklungsprozess** und ein umfassendes Verständnis einer **integrativen Schule** ist Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit.
- Schulsozialarbeit ist aber *nicht* zuständig für Schulentwicklung und Teamentwicklung unter Lehrpersonen. Schulsozialarbeit macht *kein* Coaching für Lehrpersonen und kein gruppendynamisches Training. Vermitteln bei Konflikten unter Lehrpersonen ist *nicht* Aufgabe der Schulsozialarbeit, sondern der Schulleitung oder der Kreisschulpflege.
- Schulsozialarbeit soll jedoch an der Schulentwicklung beteiligt und in die Erarbeitung der Schulhaus-Kultur integriert werden. Schulsozialarbeit kann eine Schule oder ein Lehrer/innenteam bei sozialen Fragestellungen im Zusammenhang mit Schüler/innen **beraten und unterstützen**.

#### 4.2. Sekundarstufe

Neben dieser generellen Aufgabenteilung stellen sich auf der Sekundarstufe spezifische Fragen. Die Berufswahl, die Probleme auf dem Lehrstellenmarkt und fehlende Perspektiven sind oft Ursachen für persönliche Krisen, welche sich spezifisch im Sekundarstufenalter stellen. Die Vorbereitung auf den Übergang in die Berufsausbildung und die Unterstützung bei der Suche nach einer geeigneten Anschlusslösung sind Aufgabe der Schule, der Eltern und Erziehenden, der Berufsberatung und weiterer spezialisierter Dienste.

Schulsozialarbeit kann bei der Lehrstellenfindung nicht behilflich sein. Ihre Aufgabe ist es, durch die Unsicherheit über die Zukunft ausgelöste persönliche Krisen aufzufangen.

### **4.3. Kreisschulpflegen**

Das Verfügen von sonderpädagogischen oder disziplinarischen schulischen Massnahmen liegt allein in der Kompetenz der Kreisschulpflege (bzw. Zentralschulpflege). Schulsozialarbeit ersetzt keine behördlichen, in der Schulgesetzgebung festgehaltenen Aufgaben. Falls solche Massnahmen angezeigt sind, findet zur Suche nach der besten Lösung eine fallbezogene Zusammenarbeit mit allen Beteiligten (Schulsozialarbeit, Kreisschulpflege, Lehrperson, schulpsychologischer Dienst und weitere Involvierte) statt.

### **4.4. Fachpersonen für Heil- und Sonderpädagogik**

Lehrpersonen für integrative Förderung (IF) oder Lehrpersonen oder Therapeut/innen der sonderpädagogischen Dienste arbeiten fallbezogen eng mit der Schulsozialarbeit zusammen. Im Rahmen der Umsetzung des neuen Sonderpädagogischen Konzepts ist dieser Schnittstelle besondere Beachtung zu schenken.

### **4.5. Schulpsychologischer Dienst und schulärztliche Dienste**

Bisher bestehen wenig Berührungspunkte zwischen Schulsozialarbeit und Schulpsychologischem Dienst (SPD). Ein vermehrter Einsatz der Schulsozialarbeit in Primarschulen sowie die neue Positionierung und Dezentralisierung des SPD wird mehr fallbezogene Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen zur Folge haben. Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen Schulsozialarbeit und Schulpsychologischem Dienst sind in den kommenden Jahren grundsätzlich neu zu entwickeln. Die fachliche Einbindung der Schulsozialarbeit in die Verwaltungsstruktur wird die Neugestaltung des Verhältnisses der beiden Institutionen vereinfachen.

Auch der schulzahnärztliche und schulärztliche Dienst sowie die Schulärzt/innen sind immer wieder mit sozialen Problemen (Vernachlässigung, Verwahrlosung) bei Schüler/innen konfrontiert. Sie legen zusammen mit den betroffenen Schüler/innen das Vorgehen fest und involvieren in Absprache mit ihnen die Schulsozialarbeit, die Lehrperson und/oder die Eltern.

### **4.6. Soziale Institutionen und Behörden im Sozialbereich**

Schulsozialarbeit soll fachlich eng vernetzt mit weiteren Fachstellen und Institutionen im Sozialen Bereich arbeiten. Für jeden Einzelfall ist das case-management und eine Massnahmenplanung festzulegen, um eine gemeinsame Haltung, ein gemeinsames

Vorgehen abzusprechen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Diese institutionenübergreifende Zusammenarbeit muss anfänglich entwickelt und begleitet werden.

## **5. Struktur und Steuerung der Schulsozialarbeit**

### **5.1. Zentralisierung und Eingliederung in die Verwaltung**

Die bisherige Struktur der Schulsozialarbeit mit sieben untereinander und mit städtischen Fachstellen unterschiedlich vernetzten Einzelkämpfer/innen ist wenig effizient. Aus der Evaluation folgte daher als eine der hauptsächlichen Empfehlungen, die Schulsozialarbeitenden zu einem Team zusammen zu schliessen und innerhalb der Verwaltung eine geleitete Fachstelle Schulsozialarbeit zu bilden. Die Unterstellung unter eine fachliche Leitung soll die Professionalität und die Qualität der Schulsozialarbeit sicherstellen und den Schulsozialarbeitenden fachliche Rückendeckung bieten. Dies ist eine Voraussetzung, damit die Schulsozialarbeit von Seiten der Schule und der Schüler/innen als professionelle Unterstützung wahrgenommen und genutzt wird. Der Vorteil einer grossen Gemeinde mit Bedarf an mehreren Schulsozialarbeits-Stellen soll genutzt werden: Ein geleitetes Team ist zusammen stärker als sieben Einzelpersonen, es kann auf Entwicklungen und Veränderungen besser reagieren und sich gegenseitig besser unterstützen. Eine zentrale Leitung erleichtert die Organisation der Stellvertretung und ermöglicht geschlechts- oder herkunftsspezifische Einsätze, indem in besonderen Situationen vom Prinzip der Zuteilung einer Schulsozialarbeiterin bzw. eines Schulsozialarbeiters zu einem Schulhaus abgewichen wird.

Wenn die fachliche und personelle Führung der Schulsozialarbeitenden durch die Linie innerhalb der Verwaltung wahrgenommen wird, ist auch die Unabhängigkeit der Schulsozialarbeit gewahrt.

### **5.2. Unterstellung im Sozial- oder im Schulwesen**

Schulsozialarbeit liegt immer in der Schnittstelle zwischen Schul- und Sozialwesen, kann aber nur in einen der beiden organisatorisch getrennten Bereiche eingegliedert werden. Beide Unterstellungen bieten Vor- und Nachteile, in jedem Fall muss eine effiziente und konstruktive Zusammenarbeit mit dem anderen Bereich sichergestellt werden.

Die Evaluation und die Praxis der letzten Jahre zeigte, dass die Schulsozialarbeit bisher am häufigsten und engsten mit der Jugend- und Familienberatung zusammenar-

beitete. Schulsozialarbeit ist ein ihr vorgelagerter Dienst. Nach der Kantonalisierung der ehemals städtischen Jugend- und Familienberatung entfällt aber die Option einer Ansiedlung bei diesem Dienst. Die Beratungsangebote der im Departement Soziales verbleibenden Fachabteilung Jugendhilfe sind nicht direkt mit der Schulsozialarbeit verknüpft.

Der Stadtrat entschied vor diesem Hintergrund, Schulsozialarbeit dem Departement Schule und Sport, Bereich Bildung zu unterstellen. Schulsozialarbeit wird als neue Fachstelle neben dem Schulpsychologischen Dienst und den sonderpädagogischen und Schulgesundheitsdiensten die Palette von zentral organisierten, schulunterstützenden geleiteten Fachdiensten erweitern.

Die Eingliederung ins Departement Schule und Sport bietet den Vorteil, dass die Umsetzung der durch das neue Volksschulgesetz ausgelösten Schulreformen in unmittelbarer Nähe passiert. Schulsozialarbeit muss sowohl bei der Neugestaltung des sonderpädagogischen Angebots (insbesondere der Einführung der integrativen Förderung) als auch bei der neuen Ausrichtung des Schulpsychologischen Dienstes früh einbezogen sein. Die Zusammenarbeit mit dem vermehrt auf Beratung ausgerichteten Schulpsychologischen Dienst wird künftig grösseres Gewicht erhalten.

Eine Integration ins Departement Schule und Sport kann die Nähe zur Fachdisziplin der Sozialen Arbeit nicht sicherstellen. Für die Fachstellenleitung sind erhöhte Anstrengungen notwendig, um das notwendige Know-how aufzubauen sowie eine professionelle und einheitliche Fallführung und –dokumentation und die Qualitätsentwicklung und -sicherung sicherzustellen. Dazu gehören auch Fallbesprechungen und Supervision.

### **5.3. Vernetzung**

Sowohl auf der institutionellen Ebene als auch auf der Einzelfallebene müssen Massnahmen ergriffen werden, welche die Vernetzung der Beteiligten sicherstellen und eine sinnvolle Zusammenarbeit ermöglichen.

---

<sup>5</sup> eine grafische Darstellung der Steuerung durch die Zentralschulpflege mit Leistungsauftrag findet sich im Anhang.

#### **a) Bessere Integration der Schulsozialarbeit in den stadträtlichen Jugendausschuss**

Die Schulsozialarbeit soll im stadträtlichen Jugendausschuss thematisch und personell präsent sein. Dies kann durch die künftige Fachstellenleitung oder deren vorgesetzte Person sichergestellt werden. Im Jugendausschuss müssen Entwicklungen im Jugendbereich frühzeitig thematisiert werden, damit richtig reagiert werden kann. Die Integration in die Jugendkommission ermöglicht eine bessere Koordination und Zusammenarbeit auf der institutionellen Ebene. Ohne den Status als geleitete Fachstelle ist diese Teilnahme in der Jugendkommission gar nicht möglich.

#### **b) Schnittstellen-Gremium zur Koordination der Einzelfälle**

Während die Jugendkommission auf der Ebene des Gesamtsystems, der Institutionen tätig ist, braucht es auch auf der Einzelfallebene eine institutionenübergreifende Vernetzung. Die Jugendhilfe-Leistungen sind teils kommunal und werden entweder im Departement Soziales (Jump/Jumpina, Suchtprävention, offene Jugendarbeit), im Departement Schule und Sport (Schulpsychologischer Dienst, schulische Förderangebote, Therapien, voraussichtlich auch Schulsozialarbeit) oder im Departement Sicherheit und Umwelt (Jugenddienst Stadtpolizei) erbracht, teils sind sie kantonal (Jugend- und Familienberatung, Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst).

Zur Besprechung der Einzelfälle, zur Festlegung der Zuständigkeiten (Case-Management) und zur Massnahmenplanung braucht es einen „runden Tisch“ mit allen in einen Fall involvierten Stellen. Auch die Reflexion über die Fallführung oder die Optimierung von Abläufen gehören in ein solches Gremium. Auf diese Weise kann eine optimale Zusammenarbeit auf der operativen Ebene erreicht werden.

Dieses Schnittstellen-Gremium verstärkt die operative Zusammenarbeit zwischen allen schulischen und sozialen Instanzen. Es muss neu entwickelt und etabliert werden.

#### **5.4. Verteilung der Ressourcen auf die Schulkreise und Schulen**

Um eine gerechte Verteilung der Ressourcen auf die Schulkreise zu erreichen, werden die vorhandenen Stellenprozente auf Grund der Schülerzahlen und des Schulkreisindex (Sozialindex auf Schulkreisebene) auf die einzelnen Kreise verteilt (vgl. Berechnungen im Kapitel 7). Die Kreisschulpflegen bestimmen zusammen mit der Fachstelle, in welchem Schulhaus ihres Kreises Schulsozialarbeit prioritär tätig sein soll.



Um dem Bedürfnis der Schulen nach einem Zugang zu Schulsozialarbeit entgegen zu kommen, beschloss die Zentralschulpflege am 6. März 2007 dieses Konzept wie folgt zu ergänzen:

Die Praxis zeigt, dass auch jene Schulen, in denen Angebotslücken bestehen würden (vgl. Kap. 3.4.), den Zugang zu Schulsozialarbeit verlangen. Um dies zu ermöglichen wird nach Stammschulen und Kontaktschulen unterschieden:

**Stammschulen** sind jene Schulen, in denen der/die Schulsozialarbeitende zu mindestens 40 % tätig ist. Die Schulsozialarbeit hat ihren Arbeitsplatz in der Schule und agiert in Kooperation mit der Schulleitung und den Lehrpersonen. Sie fügt sich in den Schulbetrieb ein, ist schulnah, niederschwellig und kann unmittelbar auf den Bedarf von Schüler/innen, Schulleitung und Lehrpersonen eingehen und aktuelle Probleme aufnehmen. Sie bieten Leistungen des Bereichs B und auf Anfrage der Schulleitung auch Leistungen aus dem Bereich A an (vgl. S. 9 und 10 des Konzepts) anbietet.

**Kontaktschulen** sind definierte und den Schulsozialarbeitenden zugeteilte Schulen, in denen sie im Auftrag der Schulleitung Einsätze auf Kosten ihres Zeitbudgets in der Stammschule leisten. In diesen Schulen halten die Schulsozialarbeitenden keine Sprechstunden ab. Sie werden erst im Auftrag der Schulleitung aktiv. Im Rahmen der Schwerpunktsetzung wird zwischen Schulsozialarbeit und Schulleitung festgelegt, in welchen Situationen die Schulleitung Schulsozialarbeit beiziehen kann.

#### **Rahmenbedingungen:**

- Schulsozialarbeitende sind immer einer Stammschule zugeteilt und leisten von da aus Einsätze in Kontaktschulen. Schulsozialarbeit ausschliesslich in Kontaktschulen ist nicht möglich.
- Das Mindestpensum in der Stammschule beträgt 40 Stellenprozent.
- Voraussetzung für den Einsatz von Schulsozialarbeit in der Kontaktschule ist, dass die Schulleitung und die Lehrpersonen Schulsozialarbeit wollen.
- Die Leitung der Fachabteilung Schulsozialarbeit schliesst sowohl mit Stammschulen als auch mit Kontaktschulen eine Vereinbarung ab, in der Fragen wie Schwerpunktsetzung, Präsenzzeit, Zusammenarbeit mit Schulleitung und Lehrpersonen, Teilnahme an Sitzungen, Arbeitsplatz, Büro- und Besprechungsräume, Bü-

romaterial etc. geregelt werden. Die Kreisschulpflege kann sich bei der Erarbeitung der Vereinbarung beteiligen; sie genehmigt diese.

- Die Schulsozialarbeitenden informieren die Kreisschulpflegen nach Absprache über ihre Tätigkeiten.
- Der Auftrag für einen Einsatz in der Kontaktschule wird durch die Schulleitung erteilt. Die Schulleitung informiert die Kreisschulpflege. Sollten sich verschiedene Kontaktschulen über die Einsätze der Schulsozialarbeitenden nicht einigen können, so entscheidet das KSP-Präsidium.
- Das Büro der Schulsozialarbeit liegt im Schulhaus der Stammschule. In der Kontaktschule steht ein Raum für Besprechungen zur Verfügung (gemeinsame Nutzung mit anderen Angeboten ist möglich).

Der Einsatz in einer Kontaktschule wird für ein Jahr festgelegt und kann verlängert werden.

### **5.5. Aufsicht und Steuerung durch die Zentralschulpflege<sup>5</sup>**

Die angestrebte Zentralisierung löst auf Seiten der Schulbehörden die Befürchtung aus, die Schulsozialarbeit sei als städtische Fachstelle „zu weit weg von der Schule“. Obwohl rechtlich nicht vorgegeben, soll die Aufsicht über die Institution Schulsozialarbeit deshalb bei der Zentralschulpflege liegen. Mit Hilfe einer Leistungsvereinbarung übernimmt die Zentralschulpflege eine Steuerungsfunktion und wird so in ein regelmässiges Controlling eingebunden. Die Leistungsvereinbarung basiert auf der oben beschriebenen Definition und dem Leistungsportfolio und enthält generelle Zielvorgaben und Indikatoren.

Die Kreisschulpflegen üben keine Aufsichtsfunktion aus. Bei Unzufriedenheit oder Konflikten mit der Schulsozialarbeit ist die Leitung der Fachstelle erste Anlaufstelle und zuständig für Korrekturmassnahmen.

### **5.6. Schriftliche Vereinbarung zwischen Schule und Schulsozialarbeit**

Mit den einzelnen Schulen, in denen Schulsozialarbeit tätig ist, wird eine weitere Vereinbarung abgeschlossen, um die Präsenzzeit in der Schule, die Teilnahme an Sitzungen, die schulinternen Abläufe, die Zusammenarbeit mit der Schulleitung und den einzelnen Lehrpersonen festzulegen. Die Erarbeitung dieser schulspezifischen Vereinba-

rung ist ein wichtiger Teamprozess und führt zur Klärung des Verhältnisses zwischen Schulsozialarbeit und Schule. Dazu gehört auch die Frage, wie rasch Schulsozialarbeit in problematischen Einzel- oder Gruppensituationen beigezogen werden soll.

## **6. Stellen- und Personalprofile**

### **6.1. Aufgaben und Kompetenzen der Leitung**

Die Leitung der Fachstelle Schulsozialarbeit muss durch eine fachlich qualifizierte Person mit Ausbildung in Sozialer Arbeit und Führungserfahrung wahrgenommen werden. Sie ist verantwortlich für die Umsetzung des Leistungsauftrags, insbesondere für die personelle Führung der Schulsozialarbeitenden, die Qualitätssicherung, die Förderung einer einheitlichen Entwicklung sowie die Sicherstellung einer einheitlichen, professionellen Fallführung. Sie vertritt die Schulsozialarbeit gegen aussen und in Fachgremien. Sie ist zuständige Anlauf- und Kontaktstelle für Aussenstehende bei Fragen oder im Konfliktfall, seien dies Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulbehörden oder Eltern.

### **6.2. Stellenprofile der Schulsozialarbeitenden**

Die Stellen der Schulsozialarbeitenden werden künftig Verwaltungsstellen und nicht mehr Lehrstellen sein. In der Fachliteratur werden aufgrund der gemachten Erfahrungen Standards für die Stellen von Schulsozialarbeitenden definiert, welche sinnvollerweise übernommen werden:

- Keine Stelle unter 50 % zur Gewährleistung von Präsenz und Niederschwelligkeit. Ein Jahrespensum von 50 % ergibt ein Pensum während der Schulzeit von 60 %
- 50 Stellenprozent für 10 – 15 Klassen (ein mittleres Schulhaus)
- Pro Schulhaus eine Person
- Es sind nicht alle zusätzlichen Berufstätigkeiten mit Schulsozialarbeit vereinbar
- Aus- und Weiterbildung in Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Schulsozialarbeit und/oder verwandten Fachgebieten.

Das Prinzip, dass keine Stelle unter 50 % besetzt werden soll, ist auch deshalb anzustreben, weil damit ein sinnvollerer Verhältnis zwischen produktiver und nicht produktiver Tätigkeit wie Teamarbeit und Supervision entsteht. Es wird aber aus Rücksicht auf

die bereits angestellten Personen erst im Laufe einer Übergangszeit umgesetzt werden können.

Das Ziel, 50 Stellenprozent für 10 bis 15 Klassen bzw. ein/e Schulsozialarbeiter/in pro Schulhaus einzusetzen, ist anzustreben, um niederschwellig erreichbar zu sein und zumindest die oben erwähnten Leistungen der Gruppe B erbringen zu können.

### **6.3. Mitwirkung der Kreisschulpflegen und Schulleitungen in personellen Fragen**

Den Kreisschulpflegen und den Schulleitungen wird eine Mitwirkung bei der Auswahl der Schulsozialarbeiter/innen für ihren Schulkreis bzw. ihre Schuleinheit eingeräumt. Damit werden die Verankerung in der Schule und das Vertrauen gefördert. Im Sinne einer 360-Grad-Beurteilung können Kreisschulpflegen und/oder Schulleitungen auch in die jährlich stattfindenden Mitarbeitenden-Beurteilungen einbezogen werden. Für abschliessende Entscheide in personellen Fragen ist aber immer die Fachstellenleitung als Linienvorgesetzte zuständig, welche auch die personelle Verantwortung trägt.

### **6.4. Übergangsphase**

Die Gestaltung und Organisation der Übergangsphase und des Aufbaus der neuen Fachstelle ist Aufgabe der Leitung der Fachstelle und der ihr übergeordneten Stellen. Dazu gehört auch die individuelle Lösungssuche und Überführung der bisherigen Mitarbeitenden in neue Arbeitsverhältnisse. Die Mitarbeitenden werden sich entscheiden müssen, ob sie sich auf die neuen Bedingungen – verbindlicher Auftrag, Teambildung und Führung durch eine personelle Vorgesetzte bzw. Vorgesetzten – einlassen werden oder nicht. Das bisherige Know-how und die bisherigen Erfahrungen sollen nach Möglichkeit erhalten bleiben.

Durch die sehr kleinen Teilzeitstellen (35 %) waren die bisherigen Schulsozialarbeitenden gezwungen, daneben einer anderen Erwerbstätigkeit nachzugehen. Es sind dabei nicht alle Kombinationen sinnvoll, insbesondere die Kombination von Lehrperson/Schulleitung und Schulsozialarbeit soll künftig wegen der entstehenden Rollenkonflikte nicht weiter geführt werden. Die Schulsozialarbeitenden werden entscheiden müssen, wo sie ihre Prioritäten setzen werden.

Die Einschränkung der grossen Heterogenität bei den Aus- und Weiterbildungen und fachlichen Qualifizierung der Mitarbeitenden soll ebenfalls im Laufe einer Übergangsphase erreicht werden.

Während der Übergangsphase muss zudem die Situation der Büroräume und der Büroinfrastruktur verbessert werden. Allen Schulsozialarbeitenden muss ein geeigneter Raum und eine übliche Büroinfrastruktur zur Verfügung gestellt werden.

## 7. Finanzierung

### 7.1. Bisherige Kosten der Schulsozialarbeit

Bisher besteht kein bewilligter Verpflichtungskredit zur Führung der Schulsozialarbeit. Die Kosten wurden jeweils mit dem Budget genehmigt. In der Institution „Obligatorischer Unterricht Oberstufe“ wird die Kostenstelle 551007 „Schulsozialarbeit“ geführt, in der jährlich Fr. 300'000 eingestellt sind. Allerdings werden in dieser Kostenstelle nur die Lohnkosten aufgeführt. Die gesamten ausgewiesenen Personal- und Sachkosten zeigen sich wie folgt:

Personalkosten (inkl. Arbeitgeberanteil und Zusatzentschädigung für Koordination)	Fr. 306'000
Pool für Notfälle p.a. (bewilligt für 2004 und 2005 aus freiem Stadtratskredit)	Fr. 24'000
Supervision (Weiterbildungskonto)	Fr. 1'000 – 3'000
Büromiete, Arbeitsplatz und Telefon, teils privat finanziert.	nicht ausgewiesen
<b>Total ausgewiesene Kosten</b>	<b>Fr. 333'000</b>

### 7.2. Ausweitung auf 7.3 Stellen und Einrichtung der Fachstelle

Mit dem zur Verfügung stehenden Kredit von Fr. 960'000.—können 6.8 Stellen für Schulsozialarbeit sowie 0.5 Stellen für die Leitung gebildet werden:

6.8 Stellen Schulsozialarbeit *	815'000
0.5 Stellen Leitung Fachstelle *	70'000
Weiterbildung, Supervision	15'000
Büromiete, Arbeitsplätze und Telefon	54'000
Diverses (Drucksachen, Spesen, Fachliteratur)	6'000
<b>Total</b>	<b>Fr. 960'000</b>

\* Bruttokosten

Werden die zur Verfügung stehenden 5.0 Stellen auf Grund der mit dem Schulkreisindex gewichteten Schüler/innenzahlen auf die Schulkreise aufgeteilt, so stehen den einzelnen Schulkreisen folgende Pensen zur Verfügung:

Mattenbach	0.85 Stellen
Oberwinterthur	1.30 Stellen
Seen	1.30 Stellen
Altstadt	1.00 Stellen
Töss	0.70 Stellen
Veltheim	0.60 Stellen
Wülflingen	1.05 Stellen

## Quellen:

- Schlussbericht zur Evaluation der Offenen Jugendarbeit und Schulsozialarbeit in Winterthur, Evaluation im Auftrag der Departemente Soziales sowie Schule und Sport, Mai 2004
- Schulsozialarbeit im Kanton Zürich, Hochschule für Soziale Arbeit Zürich, Schlussbericht zum Forschungsprojekt
- Schulen erweitern ihre erzieherische Kompetenz. Pädagogische Arbeitsstelle der Lehrerinnen und Lehrer Schweiz, 2003
- Schulsozialarbeit. Matthias Drilling. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 2001
- Die Schulsozialarbeit kommt an, Trendbericht Nr. 8, Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung, 2005

## **Arbeitsgruppe zur Neukonzipierung der Schulsozialarbeit**

(bis Mai 2005)

Charles Baumann, Departement Soziales, Jugend- und Familienberatung

Vreni Färber, Zentralschulpflege, Kreisschulpflege Wülflingen

Regula Forster, Departement Schule und Sport, Departementssekretariat

Beatrix Gros, Schulsozialarbeit, Schulkreis Altstadt

Brigitte Wiederkehr, Departement Schule und Sport, Bereich Bildung

## Anhang: Modell Steuerung Schulsozialarbeit mit Leistungsauftrag

