



PROTOKOLL STADTRAT KLOTEN

03. September 2024 · Beschluss 240-2024

0.5.4 Parlamentarische Vorstösse

IDG-Status: öffentlich

Anfrage 9711; Roman Walt, GLP; Fehlende proaktive Kommunikation der Schule Kloten; Antwort Stadtrat an Gemeinderat

Ausgangslage:

Roman Walt, GLP und sechs Mitunterzeichnende haben am 02.07.2024 die folgende Anfrage eingereicht:

Am Montag, 17. Juni wurde der Gemeinderat über ein Schreiben des Elternrats Primarschule Hinterwiden zur «Situation Lehrerkündigungen Schuleinheit Hinterwiden» informiert, welches an Schulpräsidium, Schulpflege, Stadtrat und Volksschulamt versandt wurde. In der Zwischenzeit hat ein Treffen zwischen Elternrat, Schulleitung, Schulverwaltung und Schulpflege zu dem Thema stattgefunden, bei welchem die gestellten Fragen zu den Kündigungsgründen der über 30 Lehrpersonen in zwei Schuljahren, der Rekrutierung und Neubesetzungen, dem Schulsystem FSL und der Betreuungssituation von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Förderbedürfnissen diskutiert wurden.

Hohe Fluktuationen an einzelnen Schulhäusern sind für die Schule Kloten leider keine neue Situation (vgl. frühere Vorstösse aus dem Parlament und jährliches Monitoring). Belastende Faktoren wie Lehrkräftemangel und herausfordernde Situationen beim Thema Förderung und integrative Schule sind auch nichts Neues. Umso bedauerlicher ist aber, dass immer noch keine substanziellen Verbesserungen bezüglich proaktiver Kommunikation gemacht werden konnten. Dies nicht nur, aber insbesondere in Krisensituationen. Eine zu stark reaktive Kommunikationsform ist ungenügend, führt immer wieder zu Unzufriedenheit und zu eigentlich vermeidbaren Konflikten. Grösstmögliche Offenheit und Transparenz ist der einzige Weg, damit angespannte Situationen gemeinsam gelöst und sinnvolle Verbesserungen erreicht werden können.

Um diese Transparenz und Offenheit zu erreichen und am Beispiel Hinterwiden aus den sich wiederholenden Fehlern zu lernen, bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung der nachfolgenden Fragen:

- 1. Welches sind die konkreten Kündigungsgründe der Lehrpersonen, welche im Schuljahr 2022/2023 und 2023/2024 die PE Hinterwiden verlassen haben? Waren die Kündigungen absehbar?*
- 2. Können/Konnten auf Beginn Schuljahr 2024/2025 alle Stellen (PE Hinterwiden und Schule Kloten allgemein) besetzt werden?*
- 3. Wie setzt sich der Lehrkörper der Schule Kloten auf das Schuljahr 2024/2025 zusammen (Funktion/Qualifikation, Altersstruktur, durchschnittliche Anstellungsdauer; Übersicht aller Schulen und unterteilt nach Schuleinheiten)?*
- 4. Wie ist die Kommunikation in der Schule Kloten grundsätzlich organisiert, welche Kanäle, Ressourcen und Verantwortlichkeiten bestehen bei welchen Themen?*
- 5. Welche Massnahmen wurden und werden getroffen, um die Kommunikation zwischen Schulpflege, Schulverwaltung, Schulleitung, Lehrpersonen und Eltern zu verbessern und proaktiv zu führen?*
- 6. Wie werden Elternräte in die Kommunikation einbezogen?*
- 7. Wie werden Schulleitungen bei Rekrutierungsprozessen unterstützt, insbesondere bei Teilzeitpensen und vakanten Stellenbesetzungen der (Co-)Schulleitungen?*
- 8. Welche Massnahmen sind geplant, um Rekrutierungsprozesse frühzeitig, effektiver und nachhaltiger anzugehen und den notwendigen Informationsfluss während des Prozesses zwischen den betroffenen Akteuren sicherzustellen?*

9. *Wie ist der Stand der Massnahmen, welche bei der Beantwortung der IP Schneider vom 22. August 2023 in Aussicht gestellt wurden (insbesondere betreffend Förderungsanspruch (IF/ISR))?*
10. *Stehen Stadtrat, Schulpflege und Lehrpersonal nach wie vor hinter dem Entscheid, «Fokus starke Lernbeziehungen» (FSL) flächendeckend auf Primarschulstufe weiterzuführen? Wie ist der Stand bezüglich des kantonalen Vorhabens für mehr Flexibilität bei der Ressourcenzuteilung «ME flex» (RRB 112/2021)?*

Mit dem Beschluss Nr. 03-2024/25 vom 29.08.2024 nahm die Schulpflege die Antwort auf die Anfrage Nr. 9711 gemäss Erwägungen zuhanden des Stadtrats zur Kenntnis.

Erwägungen:

Die Beantwortung der 10 Fragen kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Fragen der Eltern zur Situation der Schule Hinterwiden und die deutlich erhöhte Personalfuktuation per Ende Schuljahr 2023/24 sind für die Schulpflege, die Bereichsleitung und Schulleitung gut nachvollziehbar. Aus Sicht der Schulpflege verfolgen alle die gleichen Ziele, nämlich den Unterricht der Schülerinnen und Schüler gemäss kantonalen Vorgaben sicherzustellen und eine nachhaltige Lernbeziehung und Teamentwicklung zu gewährleisten.
- Der Fokus der Schule liegt aktuell primär auf der Stellenbesetzung und der Unterstützung des Schulstarts ins Schuljahr 2024/25. Dadurch konnten alle Klassenlehrpersonenstellen besetzt werden und das Schulteam Hinterwiden wurde und wird durch verschiedene Massnahmen zur Stabilisierung der Situation unterstützt.
- Die erfolgte Elternkommunikation war aus Sicht Schulpflege der Situation angepasst und zweckmässig. Im Rahmen der angestrebten partnerschaftlichen Zusammenarbeit soll sie aber überprüft und nach Möglichkeit weiter optimiert werden.
- Die erhöhte Personalfuktuation in der Schule Hinterwiden auf das Schulmodell "Fokus starke Lernbeziehungen" (FSL) zurückzuführen, greift aus Sicht der Schulpflege zu kurz. Dies aus folgenden Gründen: In den Vorjahren war die Fluktuation in der Schule Hinterwiden relativ tief und im Schuljahr 2023/24 hatten die anderen drei FSL-Schulen eine deutlich tiefere Fluktuation als die Schule Hinterwiden. Weiter wurde das Modell in den letzten zwei Jahren weiterentwickelt, womit die grundsätzlich positiv verlaufende Schul- und Teamentwicklung in allen vier Primarschulen bei einem Rückbau des Schulmodells FSL stark beeinträchtigt würde.
- Der Schulpflege ist es aber ein Kernanliegen, dass für die anspruchsvolle Aufgabe als Lehrperson, als Schulleitung oder für die Bereichsführung genügend Stellen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dazu wurden im Jahr 2024 verschiedene Massnahmen umgesetzt und weitere Anträge der Schulpflege und des Stadtrats an den Gemeinderat im Rahmen des Budget 2025 eingereicht.

In Bezug auf das Schreiben des Elternrats vom 13. Juni 2024 und die vorliegende Anfrage möchte die Schulpflege vorweg folgende Punkte ergänzen:

- Die Eltern wurden am 8. Mai 2024 durch den Schulpräsidenten und die Bereichsleitung über die Situation in der Schule Hinterwiden informiert. Dazu sind vor dem Schreiben des Elternrats vom 13. Juni 2024 keine anderweitigen Anfragen seitens Eltern oder des Elternrats an die Schulleitung, die Bereichsleitung oder die Schulpflege eingegangen.
- Wie im Antwortschreiben des Schulpräsidenten und der Bereichsleitung von 29. Juni 2024 erwähnt, sind die Fragen der Eltern gut nachvollziehbar und die Schulpflege verfolgt die gleichen Ziele wie die Eltern. Entsprechend haben die Schulleitung, die Bereichsleitung und die Schulpflege mit ihrer Teilnahme an der erweiterten Elternratssitzung vom 19. Juni 2024 – an welcher rund 40 Eltern

teilnahmen – und dem genannten Antwortschreiben rasch und soweit personalrechtlich möglich darauf reagiert.

- Unabhängig der genannten Schreiben wurden durch die Schulleitung, die Bereichsleitung sowie der Schulpflege, und unter Einbezug des Schulteams, bereits ab September 2023 verschiedene Massnahmen im Verlauf des Schuljahres getroffen, um verschiedenen Dynamiken im Schulteam entgegen zu wirken und die Fluktuation im Schuljahr 2023/24 soweit wie möglich zu reduzieren. Dies beispielsweise durch die Unterstützung der Schulleitung durch eine Springer-Schulleitung, der Unterstützung eines Teamentwicklungsprozesses mit externer Begleitung an zwei Weiterbildungstagen sowie die regelmässige Evaluation der dabei vereinbarten Teamcharta zur Zusammenarbeit.
- Die einzelnen Klassen und das Schulteam der Schule Hinterwiden sind grundsätzlich gut ins neue Schuljahr gestartet. Aufgrund der anspruchsvollen Ausgangslage werden im Schuljahr 2024/25 die Schulleitung in der Einarbeitung und Führung der neuen Lehrperson sicher bis zu den Herbstferien durch eine externe SL-Springerin unterstützt, anspruchsvolle Fördersettings von Schüler/-innen durch die Leitung Sonderpädagogik zu Beginn der Schuljahres geprüft, die interne Teamentwicklung fortgeführt und vor den Herbstferien ein Elternabend zur Klärung von Elternfragen mit der Schulpflege, der Bereichsleitung und Schulleitung mit externer Unterstützung durchgeführt.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Fragen thematisch gegliedert und detailliert beantwortet.

1. Situation in der Schule Hinterwiden und Fluktuation per Ende Schuljahr 2023/24

Frage 1: Welches sind die konkreten Kündigungsgründe der Lehrpersonen, welche im Schuljahr 2022/2023 und 2023/2024 die PE Hinterwiden verlassen haben? Waren die Kündigungen absehbar?

Die Auswertung der Kündigungsgründe des Schulpersonals erfolgt in der Schule Kloten auf drei Ebenen:

1.1 angegebenen Gründe auf der schriftlichen Kündigung

Die Schulleitung führt mit den Lehrpersonen im Rahmen der Personalführung, der Beurteilung und Stellenplanung mehrere Gespräche und sucht nach möglichen Lösungen bei unbefriedigenden Situationen. Dabei werden von Dezember bis Mai die Anstellung sowie die Einsatzplanung im nächsten Schuljahr mehrfach thematisiert und unterschiedliche Anliegen nach Möglichkeit abgestimmt.

In Bezug auf die Kündigungsgründe führt eine Auswertung der auf der schriftlichen Kündigung angegebenen Gründe zu folgendem Resultat für die Primarschule Hinterwiden:

Schuljahr	Anzahl und Zeitpunkt der Kündigungen	Begründungen in Kündigungsschreiben
2022/2023	5 Kündigungen im Februar 6 Kündigungen im März Total 11 Kündigungen per Schuljahr 2022/23	1 Auslandsaufenthalt, 1 Reisen, 1 Arbeitsort Zürich, 1 Praktikum 7 ohne Angabe eines Grundes
2023/2024	2 Kündigungen im Februar, 15 Kündigungen im März 1 Kündigung im April (ausserterm.) Total 18 Kündigungen per Ende Schuljahr 2023/24	1 Südafrika, 1 persönliche Gründe, 16 ohne Angabe eines Grundes

Zum Schuljahr 2023/24 ist zudem festzuhalten, dass im November 2023 und im Mai 2024 eine Teamentwicklung je ein Teamentwicklungstag durchgeführt; sowie mittels "moodtalk" – einer Applikation zur einfachen und anonymen Erhebung der Stimmung zur Zusammenarbeit im Team und zur Schulführung – das Schulteam begleitet wurde. Leider kann trotz dieser Massnahmen zwischen November bis Februar weder festgestellt

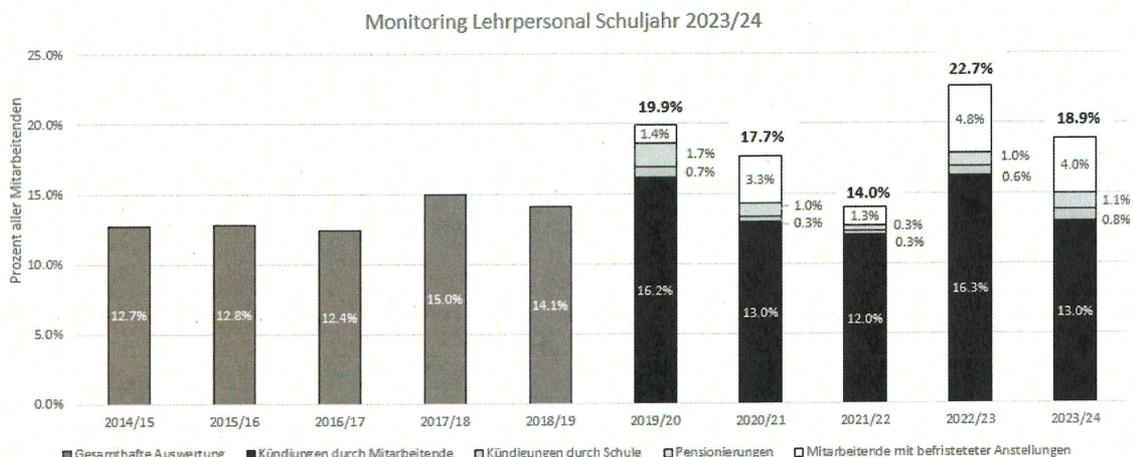
werden, dass sich eine erhöhte Kündigung abzeichnet, noch dass die Schulführung oder das Schulmodell für die Mehrheit ein Kündigungsgrund wäre. Der anschliessend im Mai durchgeführte Teamentwicklungstag stand für die verbleibenden Mitarbeitenden im Zeichen der Standortbestimmung und der Abstimmung des weiteren Vorgehens; für die abtretenden Mitarbeitenden stand ein Halbtage mit externer Begleitung zur Klärung und Planung des Austritts und Übergabe zur Verfügung. Die oben genannten Themen wurden auch hier seitens Mitarbeitenden nicht in Frage gestellt.

Aus Sicht der Schulpflege zeigt die Auswertung der Kündigungen und die durchgeführten Teamtage, dass die hohe Fluktuation im Schuljahr 2023/2024 bzw. die hohe Anzahl Kündigungen im März 2024 nicht absehbar waren. Dies einerseits da die eingegangenen Kündigungen im Februar 2024 unter den Kündigungen im gleichen Monat im Vorjahr lagen. Andererseits in keiner Kündigung ein Grund angegeben wurde, welche die Kündigung als absehbar bezeichnen liesse.

Dieses Fazit wird durch die Resultate der bei allen austretenden Lehrpersonen durchgeführten anonymen Umfrage (siehe Kapitel 1.3) grundsätzlich bestätigt.

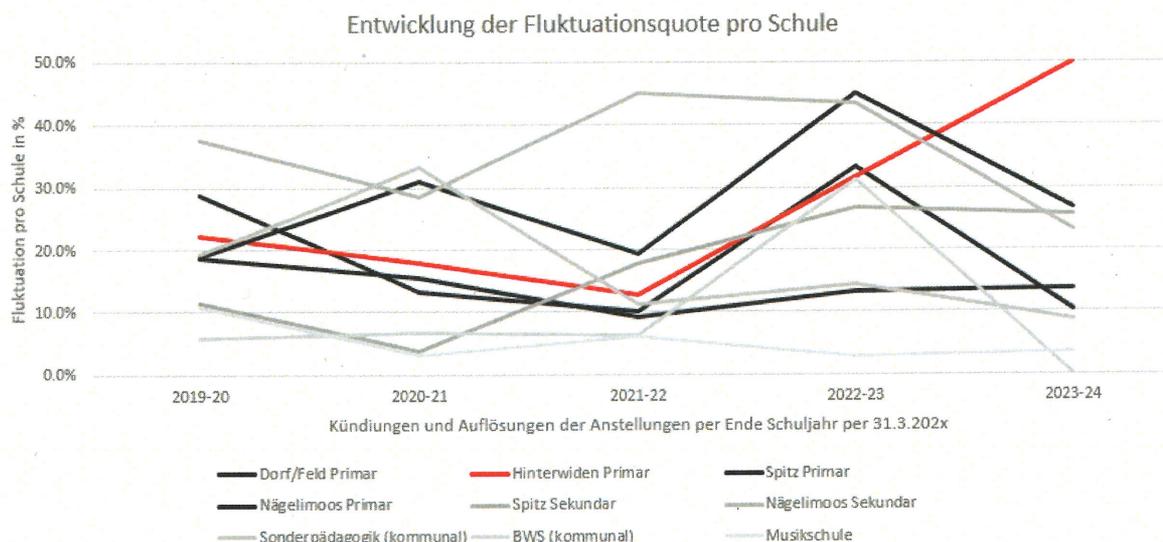
1.2 Auswertung der Personalfuktuation

Am 23. April 2024 wurde der Gemeinderat wie jedes Jahr transparent und pro aktiv durch die Schulpflege über das Monitoring Fluktuation des Lehrpersonals informiert:



Dabei wurde festgehalten, dass die Kündigungen von Schulleitungen, Lehrpersonen und Therapiepersonal mit unbefristeten Anstellungen (schwarz) mit 13.3% aller Mitarbeitenden leicht tiefer waren als im Vorjahr mit 16.3%. Die Schulpflege strebt im Rahmen des Legislaturthemas "Personal halten und gewinnen" an, die Fluktuation nach Möglichkeit weiter zu senken und die einzelnen Personen sowie die Teamentwicklung in den verschiedenen Schulen zu unterstützen.

Im Rahmen des Legislaturthema "Personal halten und gewinnen" wird die Entwicklung der Fluktuation intern detailliert ausgewertet. In der folgenden Grafik ist die Personalfluktuationsquote pro Schule und Schuljahr dargestellt. Die Personalfluktuationsquote entspricht dem prozentualen Anteil der Mitarbeitenden der Schule, welche per 31.3. ihre Anstellung per Ende Schuljahr kündigten bzw. die Anstellung per Ende Schuljahr aufgelöst wurde:



- Rot dargestellt ist die Entwicklung der Fluktuationsquote der Primarschule Hinterwiden. Es ist gut ersichtlich, dass sich die Fluktuationsquote der Schule in den Schuljahren 2019/2020 bis 2021/2022 auf relativ tiefem Niveau bewegte und in den letzten zwei Schuljahren bedauerlicherweise stark anstieg.
- Schwarz dargestellt ist die Entwicklung der Fluktuationsquote der anderen Primarschulen, grau dargestellt Fluktuationsquoten der Sekundarschulen, der Musikschule und der Berufswahlschule.
- Es ist einerseits ersichtlich, dass die Personalfluktuationsquote von Schuljahr zu Schuljahr, zwischen den einzelnen Schulen und unabhängig des Schulmodells, stark variieren kann.
- Andererseits ist im Schuljahr 2023/2024 gut ersichtlich, dass die Fluktuationsquote – mit Ausnahme der Primarschule Hinterwiden – in allen anderen drei FSL-Primarschulen wie auch in den Sekundarschulen gesenkt bzw. auf relativ tiefem Niveau stabilisiert werden konnten.

Aufgrund der oben dargestellten Entwicklung wird die Schulführung und Zusammenarbeit in allen Schulen, mindestens jährlich, im Schulteam beurteilt und bei Bedarf mit extern begleiteten Teamentwicklungen oder der internen Coachingstelle unterstützt. Mit Ausnahme der Primarschule Hinterwiden konnte dadurch bereits im nächsten Schuljahr die Fluktuation gesenkt werden.

Entsprechend kommt die Schulpflege zum Schluss, dass sich die Organisations- und Schulentwicklung in Bezug der letzten Jahre im Schuljahr 2023/2024 grundsätzlich positiv ausgewirkt hat. Hätte sich die Fluktuation in der Primarschule Hinterwiden ähnlich wie in den anderen Primarschulen entwickelt, wäre die Gesamtfuktuationsquote auf unter 15 % gesunken.

Unabhängig davon zeigt das Beispiel der Primarschule Hinterwiden im Schuljahr 2023/24 sowie die im Rahmen des Legislaturthemas "Personal halten und gewinnen" gewonnenen Erkenntnisse, dass weitere Massnahmen geprüft werden müssen.

1.3 Anonyme Befragung der austretenden Mitarbeitenden

Dazu wird seit dem Schuljahr 2022/23 eine anonyme Befragung durchgeführt, um die Gründe für Kündigungen von unbefristet angestellten Mitarbeitenden zu erfassen. Um die Anonymität der Befragten sicherzustellen, ist eine Auswertung von einzelnen Schulen dabei nicht möglich.

Die Resultate der Austrittsumfrage werden der Schulpflege jeweils zur Kenntnisnahme vorgelegt, um allfällige weitere Massnahmen für die Organisations- und Schulentwicklung zu prüfen. Es ist aus Sicht der Schulpflege aber wichtig festzuhalten, dass die Resultate von rund 30 Teilnehmenden an der Austrittsumfrage nur bedingt Rückschlüsse auf die Gesamtorganisation mit insgesamt rund 380 Mitarbeitenden ermöglichen.

Die Frage "Wie stark (1=gar nicht, 4=stark) haben die unten genannten vier Faktoren Ihre Entscheidung die Schule Kloten zu verlassen entscheidend beeinflusst?" führte im Schuljahr 2022/23 und Schuljahr 2023/24 zu folgenden Resultaten:

Faktor für Entscheid, die Schule Kloten zu verlassen	Schuljahr 2022/23 ¹	Schuljahr 2023/24 ²	Interpretation und Massnahmen
Persönliche Gründe wie z.B. Reisen, Auszeit, Familienplanung, Umzug, Pensionierung, Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder gesundheitliche Grenzen	36.7 % bzw. 11 Nennungen	26.4 % bzw. 8.4 Nennungen	Es ist möglich, dass der höhere Anteil im Schuljahr 2022/23 auf den Abschluss der COVID-19-Massnahmen zurückgeführt werden kann. Aus Sicht der Schulpflege sind in diesem Bereich keine Massnahmen zur Reduktion dieses Faktors sinnvoll.
Zusammenarbeit im Schulteam wie z.B. Stimmung im Team und Führung durch Schulleitung	23.3 % bzw. 7 Nennungen	25.6 % bzw. 10.7 Nennungen	Um diesen Faktor zu reduzieren soll die Unterstützung der Schulleitung ab 2025 durch Schulleitungssekretariat administrativ entlastet (siehe Kapitel 5.2) und die Stärkung der mittleren Führungsebene (siehe Kapitel 5.3) stärker unterstützt werden. Ziel der Massnahmen ist es, dass sich die Schulleitungen stärker und breiter abgestützt auf die personelle und pädagogische Führung der Schule fokussieren können.
Anforderung an Lehrberuf durch anspruchsvolle Situationen mit Schüler/innen und Eltern sowie der Arbeit als Lehrperson im Allgemeinen	16.7 % bzw. 5 Nennungen	27.8 % bzw. 11.6 Nennungen	Um diesem Faktor zu reduzieren wurden und sollen die Lehrpersonen auf kommunaler Ebene mit verschiedenen Massnahmen unterstützt werden (siehe Kapitel 5.1).
Schul- und Organisationsentwicklung wie damit verbundene Zuständigkeiten, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten.	23.3 % bzw. 7 Nennungen	26.4 % bzw. 11.0 Nennungen	Es wird vermutet, dass die in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 umgesetzten Veränderungen zu den Zuständigkeiten im Rahmen des Förderkonzeptes, die vorangetriebene Digitalisierung sowie teilweise vakante Schlüsselstellen der Leitung Sonderpädagogik und Leitung SPD zu diesem Resultat beigetragen haben. Um den steigenden Anforderung an die Volksschule entgegenzuwirken und diesen Faktor zu reduzieren, soll die mittlere Führungsebene gemäss Kapitel 5.3 gestärkt werden, um die

			Schul- und Organisationsentwicklung weiter zu stabilisieren.
--	--	--	--

¹ In der Umfragen im Schuljahr 2022/23 musste pro Person ein Hauptgrund festgelegt werden.

² Um die Umfrage zu verkürzen, wurde im Schuljahr 2023/24 auf den Hauptgrund pro Person in der Umfrage verzichtet und in der Auswertung die Anzahl Nennungen pro Faktor aufgrund der durchschnittlichen (Mehrfach-)Nennungen in die verschiedenen Unterfragen berechnet.

2. Stellenbesetzung Schuljahr 2024/2025

Frage 2: Konnten auf Beginn Schuljahr 2024/2025 alle Stellen (Primarschule Hinterwiden und Schule Kloten allgemein) besetzt werden?

Frage 3: Wie setzt sich der Lehrkörper der Schule Kloten auf das Schuljahr 2024/2025 zusammen (Funktion/Qualifikation, Altersstruktur, durchschnittliche Anstellungsdauer; Übersicht aller Schulen und unterteilt nach Schuleinheiten)?

Per Stichtag 12.08.2024 konnten alle Klassenlehrpersonenstellen besetzt werden. Die angestellten Personen verteilen sich wie folgt auf die Schuleinheiten:

Schuleinheit	Kantonale Anstellung unbefristet (inkl. SL)	Kommunale Anstellung unbefristet	Personen in Ausbildung und Personen ohne Lehrdiplom (ein Jahr befristet)	Personen mit Anstellung als Vikar (befristet)
Dorf/Feld Pst	46	7	8	1
Hinterwiden Pst	26	5	10	1
Nägelimoos Sst	15	1	7	1
Nägelimoos Pst	31	7	5	1
Spitz Sst	27	3	8	4
Spitz Pst	47	5	3	1
Berufswahlschule	18			
Musikschule	55			
Total	265 ¹ Plus ca. 20 pendente Anstellungen		41 (davon 10 POLDI)	9 ²⁺³ Plus ca. 10 pendente Vik.

¹ Durch die notwendige kantonale Prüfung und Verfügung der Anstellung durch das Volksschulamt, waren per Stichtag noch ca. 20 unbefristete Anstellungsanträge nicht bewilligt; und nicht in der Tabelle aufgeführt.

² Durch die notwendige kantonale Prüfung und Verfügung der Anstellung als Vikar/in durch das Volksschulamt, waren per Stichtag noch ca. 10 Anstellungsanträge als Vikar/in nicht bewilligt; und nicht in der Tabelle aufgeführt.

³ Um baldmöglichst eine unbefristete Anstellung zu erreichen, sind Vikariats Stellen weiterhin auf den Stellenplattformen ausgeschrieben.

Der Schulpflege ist es ein Anliegen, den Schulleitungen und Schulteams für ihr erneut sehr grossen Engagement für die Personalrekrutierung zu danken und festzuhalten, dass der Schulstart in allen Klassen abgedeckt ist.

Von den zehn Lehrpersonen ohne Diplom sind sechs in der Kindergartenstufe und eine auf der Primarstufe jeweils im Tandem mit einer ausgebildeten Lehrperson eingesetzt (FSL). Vier davon unterrichten auf der Sekundarstufe ausgewählte Fächer ohne eigene Klasse.

Die Altersstruktur und Dienstjahre der kantonalen Anstellungen verteilt sich prozentual wie folgt:

Altersstruktur	Verteilung in Prozent
60-69	9%
50-59	12%
40-49	20%
30-39	36%
20-29	23%

Jahre Anstellung	aktuelle Verteilung in Prozent
26 bis 35	1%
21 bis 25	1%
16 bis 20	3%
11 bis 15	2%
6 bis 10	13%
0 bis 5	80%

Aus Sicht der Schulpflege ist die Altersstruktur zufriedenstellend. Die kurze Dienstdauer ist hingegen aus Sicht der Schulpflege unterdurchschnittlich tief und soll angehoben werden. Dies ist auch im kantonalen Vergleich im Rahmen der Statistik des Schulpersonals (SSP) der Bildungsplanung Kanton Zürich vom 06.03.2024 ersichtlich. In der Statistik wird anteilmässig der Verbleib von Lehrpersonen in der gleichen Gemeinde zwischen dem Schuljahr 2016/15 und 2023/24 im Kanton Zürich erhoben. Die Primarschulen der Schule Kloten belegen darin mit 28% den 11. von 154. Plätzen (aufsteigender Anteil) und die Sekundarschulen mit 24% den 6. von 256. Plätzen. Die ähnlich tiefe Dienstdauer in den Primar- und Sekundarschulen zeigen, aus Sicht der Schulpflege, dass das Schulmodell FSL – welches nur in den Primarschulen besteht - als Hauptursache für die unterdurchschnittliche Dienstdauer zu kurz greift. Entsprechend wurden im Rahmen des Legislatorschwerpunkts "Personal halten und gewinnen" verschiedene Analysen durchgeführt und Massnahmen erarbeitet, welche unter anderem mit dem Budget 2025 beim Gemeinderat beantragt werden (siehe Kapitel 5 unten).

4. Organisation und Massnahmen zur Verbesserung der Kommunikation

Frage 4: Wie ist die Kommunikation in der Schule Kloten grundsätzlich organisiert, welche Kanäle, Ressourcen und Verantwortlichkeiten bestehen bei welchen Themen?

Frage 5: Welche Massnahmen wurden und werden getroffen, um die Kommunikation zwischen Schulpflege, Schulverwaltung, Schulleitung, Lehrpersonen und Eltern zu verbessern und proaktiv zu führen?

Frage 6: Wie werden Elternräte in die Kommunikation einbezogen?

Die Schulpflege verfolgt im Legislatorschwerpunkt "Personal halten und gewinnen" folgendes Ziel für die Kommunikation: Die interne und externe Kommunikation ist zeitnah, transparent und zeigt die Identität, gelebte Innovation und die positive Zusammenbeitskultur der Schulen. Dazu bestehen folgende Organisation und Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit und die Kommunikation:

4.1 interne Zusammenarbeit und Kommunikation

Gemäss "Organisationsreglement des Bereichs B+K" ist die Schulleitung für die personelle, pädagogische, finanzielle und administrative Führung verantwortlich. Entsprechend ist bei individuellen Anliegen und Problemen die Schulleitung die erste Ansprechperson für Lehrpersonen. Kann eine Thematik in einem ersten

Schritt nicht mit der Schulleitung besprochen werden, kann die interne Coachingstelle zur Vorbereitung des Ansprechens niederschwellig beigezogen werden.

Im Jahr 2022 wurde die Personalvertretungen pro Schulteam wiedereingeführt, was sich aus Sicht der Schulpflege sehr bewährt hat. Diese übernehmen zum einen die Vertretung von Teamanliegen gegenüber der Schulleitung und der Bereichsleitung. Beispielsweise wurden durch die Personalvertretung der Schule Hinterwiden im September 2023, zusammen mit der Schulleitung, der Bereichsleitung und der Schulpflege, laufende Teamentwicklungsprozesse mit externer Begleitung lanciert. Zum anderen bilden alle Personalvertretungen zusammen die Personalvertretungskonferenz, welche beratend an Sitzungen der Schulpflege teilnimmt und Anträge an die Bereichsleitung oder die Schulpflege stellen kann.

In Bezug auf die internen Kommunikationskanäle wurden zudem mit der Schul- und Verwaltungssoftware PUPIL und Microsoft 365 geeignete Kernapplikationen eingeführt, um die interne Zusammenarbeit und Kommunikation technisch zu unterstützen.

4.2 externe Kommunikation gegen über Eltern

Gemäss Organisationsreglement sind die Schulleitungen und die Klassenlehrpersonen die ersten Ansprechpersonen für die Eltern und für die entsprechende Kommunikation verantwortlich.

Um den Schulleitungen dabei einen möglichst grossen Handlungsspielraum einzuräumen, wurde im Jahr 2022 die ursprüngliche Vorgabe, dass alle Kündigung erst per 31. März des laufenden Jahres kommuniziert werden, aufgehoben. Aufgrund der nun gemachten Erfahrungen – unter anderem den Rückmeldungen der Eltern in der Schule Hinterwiden – werden durch die Schulleitungskonferenz die Rahmenbedingungen für die Kommunikation von Kündigungen von Lehrpersonen an die Eltern der Klasse überprüft. Angestrebt wird, dass beispielsweise eine Kündigung durch die Schulleitung in der Regel innert 2-3 Wochen an die Eltern kommuniziert wird.

Mit der Einführung von PUPIL CONNECT steht den Schulen und den Eltern für Kommunikation seit September 2023 eine sichere, digitale Plattform zur Verfügung, welche die zeitnahe Kommunikation zwischen Eltern und Schule unterstützt.

4.3 Zusammenarbeit mit Elternräten

Wie in Kapitel 1 erwähnt, hat die Schulleitung, die Bereichsleitung und die Schulpflege mit ihrer Teilnahme an der erweiterten Elternratssitzung vom 19. Juni 2024 rasch und, soweit personalrechtlich möglich, auf die gestellten Fragen reagiert sowie den Dialog mit dem Elternrat gesucht.

Gemäss dem "Organisationsstatut der Elternräte der Schule Kloten" bezweckt der Elternrat die Kontaktpflege, den regelmässige Informations- und Meinungsaustausch sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternschaft auf Schul- und Gemeindeebene. Dem Elternrat stehen keine Aufsichts- und Kontrollfunktionen gegenüber Behörden, Geschäftsleitung, Schulleitung und weiterem Schulpersonal zu. Der Grundsatz, dass die Eltern bei Personalentscheidungen und methodisch-didaktischen Entscheidungen von der Mitwirkung ausgeschlossen sind, ist übergeordnet auch im Volksschulgesetz unter § 55 festgehalten. Da aber im Schreiben des Elternrats der Primarschule Hinterwiden verschiedene Fragen betreffend Aufsichts- und Kontrollfunktionen, sowie personalrechtlicher und methodisch-didaktischer Natur aufgeworfen wurden, konnten diese nicht oder nur oberflächlich beantwortet werden.

Im Sinne des Organisationstatus streben die Schulpflege und die Schulen aber an, die partnerschaftliche Zusammenarbeit weiter zu vertiefen und den Dialog mit den Elternräten zu verstärken. Dies zeigen, neben verschiedenen erfolgreichen Projekten in den Schulen, die in Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung und der

Schulpflege durchgeführten Gesamtelternabende, sowie der bereits seit längerem geplante Austausch von Elternratsvertretung mit Schulpräsidium und Bereichsleitung, welcher im September stattfinden wird.

5. Organisation und Massnahmen zur Verbesserung des Rekrutierungsprozesses

Frage 7: Wie werden Schulleitungen bei Rekrutierungsprozessen unterstützt, insbesondere bei Teilzeitpensen und vakanten Stellenbesetzungen der (Co-)Schulleitungen?

Frage 8: Welche Massnahmen sind geplant, um Rekrutierungsprozesse frühzeitig, effektiver und nachhaltiger anzugehen und den notwendigen Informationsfluss während des Prozesses zwischen den betroffenen Akteuren sicherzustellen?

Im Rahmen des bestehenden Lehrpersonen- bzw. Fachkräftemangels ist die Rekrutierung von qualifizierten und in die Schulteams passenden Personen eine grosse Herausforderung. Da die Schulleitungen nach der Anstellung die personelle Führung dieser Personen im Schulteam übernehmen, können sie im Rekrutierungsprozess nur administrativ durch die Schulverwaltung unterstützt werden.

Aufgrund der anspruchsvollen Aufgaben der Schulleitungen wurden die Schulleitungspensen im Rahmen der kantonalen Möglichkeiten in den letzten Jahren erhöht und die Zuweisung auf die Schulgrösse abgestimmt. Aktuell stehen pro Schule zwischen 1.2 und 1.7 Vollzeiteinheiten (VZE) zur Verfügung. Innerhalb dieser Ressourcen vereinbaren die Co-Schulleitungsteams die Zuständigkeiten in Bezug auf Personalführung, die Rekrutierung und alle weiteren Aufgaben. Fällt eine Schulleitung aus, wird die Vakanz kurzfristig durch das Co-Schulleitungsteam übernommen. Bei längerem Absenzen werden die Vakanzen in der Regel mit Springern überbrückt. Die Schulpflege bewilligte dazu im Jahr 2023, aufgrund von verschiedenen Vakanzen von Schulleitungen, gebundene Mehrkosten von rund 300'000 Franken.

Um die Schulen in der Rekrutierung von geeigneten Lehr- und Fachpersonen zu unterstützen wurden bis Ende Schuljahr 2023/24 verschiedenen Massnahmen umgesetzt:

- Einführung einer "Kommunikations-Lehrperson" pro Schuleinheit (im Rahmen des Berufsauftrags), welche die Schulleitung in der externen Kommunikation gegenüber den Eltern, Öffentlichkeit und allfälligen Bewerbenden unterstützt. In Zusammenarbeit zwischen der Kommunikationsabteilung der Stadt Kloten und den Kommunikations-Lehrpersonen werden dazu beispielsweise Artikel im Klotener-Anzeiger, den sozialen Medien und für die Homepage erstellt.
- In Bezug auf die Personalgewinnung wurden die Inhalte und Plattformen für Inserate überprüft und überarbeitet sowie eine "Werbe-Mappe" für die Schule Kloten erstellt. Auch nimmt die Schule Kloten an der kantonalen Stellenmesse und weiteren Anlässen teil. Dazu ist festzuhalten, dass durch die kantonalen Vorgaben zur Stellenplanung und Anstellung die Möglichkeiten der einzelnen Schule, auf dem im Moment anspruchsvollen Stellenmarkt, eingeschränkt sind.
- Um möglichst effektiv neue Lehrpersonen für Kloten zu gewinnen, startete die Schule Kloten im Schuljahr 2023/24 als Kooperationsschule der PHZH. Dies unter anderem mit dem Ziel, bereits im Studium angehende Lehrpersonen für die Schule Kloten zu gewinnen. Weiter wird an bestehendes Personal, welches neue Mitarbeitende gewinnen kann, eine Vermittlungsprämie bezahlt.
- Um die Rekrutierung nachhaltig zu gestalten, wurde der Einführungsprozess von Lehrpersonen überarbeitet. Auch verfügt die Schule Kloten mit den niederschweligen Unterstützungsangeboten durch die interne Coachingstelle und externen Anbietern, welche die Lehrpersonen und Tandems individuell unterstützen kann.
- Das Schulmodell FSL und die Coachingstelle bilden für die Schule Kloten ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Gemeinden, was zu gezielten Bewerbung von Lehrpersonen führen kann und soll.

Im Hinblick auf den Rekrutierungsprozess für das Schuljahr 2025/26 werden die erarbeiteten Grundlagen überprüft und versucht, den Rekrutierungsprozess und die Personalgewinnung weiter zu optimieren.

5. Massnahmen zur Unterstützung der Lehrpersonen, Schulleitung und Bereichsführung

Frage 9: Wie ist der Stand der Massnahmen, welche bei der Beantwortung der IP Schneider vom 22. August 2023 in Aussicht gestellt wurden (insbesondere betreffend Förderungsanspruch (IF/ISR))?

Ein Kernanliegen der Schulpflege ist es, dass für die anspruchsvolle Aufgabe als Lehrperson, als Schulleitung oder für die Bereichsführung genügend Stellen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dazu wurden bereits verschiedenen Massnahmen – welche in der Interpellation Nr. 8938 beantragt wurden – mit dem Budget 2024 bewilligt und ab Schuljahr 2024/25 umgesetzt.

Die im Rahmen der Beantwortung der Interpellation Nr. 8938 in Aussicht gestellten möglichen weiteren Erhöhungen für die Stellenzuweisung der Lehrpersonen wurden in der Zwischenzeit mit einer extern unterstützten Stellenplananalyse der Schul- und Bereichsführung ergänzt. Daraus resultieren folgende Anträge der Schulpflege und des Stadtrats an den Gemeinderat im Rahmen des Budget 2025:

5.1 Massnahmen auf Ebene Lehrpersonen

Die Schulpflege beantragt mit Beschluss 02-2024-25 vom 29. August 2024 folgende Massnahmen mit dem Budget 2025:

5.1.1 Sonderschulung

Im November 2023 erfolgte, auf Einladung der Schule Kloten, ein Aufsichtsbesuch durch das Volksschulamt. Dabei wurde das überarbeitete Förderkonzept als gute Grundlage für die integrative Sonderschulung (ISR) gewürdigt. Nach Analyse der entsprechenden Empfehlungen bewilligte die Schulpflege eine Erhöhung der ISR-Richtkosten von 40'400 auf 43'000 Franken pro ISR-SuS gemäss SPF-B 37-2023/24. Dies führt, in Kombination mit der steigenden Anzahl der integrierten Sonderschüler, zu Mehrkosten von rund 480'000 Franken. Die Anzahl externer Sonderschüler (ESS) konnte zwar leicht reduziert werden, doch führt der hohe Förderbedarf einzelner Schüler/-innen und der Umstand, dass zu wenige staatliche Sonderschulplätze zur Verfügung stehen, zu weiteren Mehrkosten von rund Fr. 300'000, da für diese Schüler/-innen entweder zusätzlichen Kosten für Einzelsettings in der integrierten Sonderschulung in der Regelschule bewilligt oder teure private Sonderplätze in Anspruch genommen werden müssen, um eine Überbelastung der Regelschulen zu verhindern. Mit der per August 2024 erfolgten Neubesetzung der im Schuljahr 2023/24 vakanten Stelle der Leitung Sonderpädagogik sollen bis ins Jahr 2025 die erarbeiteten Steuerungsprozesse weiter optimiert und die Schulleitungen und Fachpersonen stärker unterstützt werden.

5.1.2 Deutsch als Zweitsprache

Um für die Integration und den Erwerb von Deutsch als Zweitsprache (DaZ) eine gute Grundlage für die folgenden Stufen legen zu können, müssen auf allen Stufen Massnahmen getroffen werden

Dazu soll insbesondere auf der Kindergartenstufe gemäss VSM § 14 der Zuweisungsfaktor von aktuell 0.6 WL im Kindergarten (gemäss GR-Beschluss vom 7. Juli 2009) auf das kantonale Maximum von 0.75 WL erhöht werden. Dies führt ab August 2025 zu + 1.4 Stellen für Klassenlehrpersonen und zusätzlichen Kosten von Fr. 140'000 pro Schuljahr, welche für die bedarfsorientierte Erhöhung des Teamteachings im Schulmodell Fokus starke Lernbeziehungen (FSL) genutzt werden. Die entsprechenden Ressourcen standen während der kantonalen Projektphase von FSL in den Jahren 2016-2022 zur Verfügung und wurden aufgrund der damaligen Finanzsituation (Lü21) nicht verlängert.

Analog soll auf der Primar- und Sekundarstufe die DaZ-Zuweisung vom kantonalen Minimum 0.5 auf 0.6 WL erhöht werden. Ab August 2025 führt dies zu + 1.4 Stellen für Klassenlehrpersonen und Kosten von Fr. 140'000 pro Schuljahr auf der Primarstufe und + 0.11 Stellen für DaZ-Lehrerpersonen und Kosten von Fr. 12'000 pro Schuljahr auf der Sekundarstufe.

5.1.3 Klassenassistenzen

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit den Klassenassistenzen, und um die Schulen im Umgang mit zunehmenden anspruchsvollen Situationen mit SuS flexibel unterstützten zu können, soll die Zuweisung der Klassenassistenzen um 30% erhöht werden. Auf der Primarstufe von 76 auf 100 WL mit zusätzlichen Kosten von 38'000 Franken pro Jahr; auf der Sekundarstufe von 36 auf 46 WL mit zusätzlichen Kosten von 15'600 Franken pro Jahr.

5.1.4 pädagogischen ICT-Support

Um die Lehrpersonen im Rahmen der gestiegenen Anforderung in Bezug auf die Digitalisierung im Unterricht und um sie im Rahmen der digitalen, multiprofessionellen Zusammenarbeit zu unterstützen, sollen die Ressourcen der pädagogischen ICT-Supports (PICTS) von 0.69 VZE auf der Kindergarten- und Primarstufe um 0.3 VZE und auf der Sekundarstufe um 0.08 VZE erhöht werden. Dies führt zu zusätzlichen Kosten von 64'100 Franken pro Schuljahr.

5.2 Massnahmen Ebene Schul- und Bereichsführung

Die ab November 2023 durchgeführte und extern begleitete Stellenplananalyse der Schul- und Bereichsleitung zeigte akute Überlastungen und einen klaren Handlungsbedarf. Entsprechend beantragt die Schulpflege und der Stadtrat mit Beschluss 156-2024 vom 04. Juni 2024 folgende Massnahmen mit dem Budget 2025:

5.2.1 administrative Entlastung der Schulleitungen

Im Rahmen einer Pilotstelle (insgesamt 0.9 VZE) wird die administrative Entlastung der Schulleitungen ab Januar 2025 vorangetrieben. Die Pilotstelle führt zu Mehrkosten von rund 96'000 Franken pro Schuljahr (exkl. Lohnnebenkosten). Damit sollen für die Schulleitungen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in welchen sie sich primär auf die personelle und pädagogische Führung fokussieren können. Dazu wird nach der Klärung der internen Zuständigkeiten und Prozesse im Rahmen des Pilots – welche im Budget 2025 noch nicht enthalten ist – mittelfristig ein Ausbau auf 0.4 bis 0.6 VZE pro Schule angestrebt.

Aus Sicht der Schulpflege ist die administrative Entlastung der Schulleitung unabhängig der durch den Regierungsrat beantragten Stellenplanerhöhung voranzutreiben. Dies, da einerseits eine Vielzahl von Gemeinden bereits über administrative Entlastungen der Schulleitung und Schulteams verfügen; andererseits der Entscheid des Kantonsrats inhaltlich und zeitlich noch völlig offen ist.

5.2.2 Stärkung der mittleren Führungsebene

Da die Bereichsleitung und die Geschäftsleitung die bestehenden Anforderungen an die Schule Kloten mit den derzeit zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht in der notwendigen Qualität bewältigen können, wird eine "Stärkung der mittleren Führungsebene" angestrebt. Dazu sind ein Ausbau und eine Professionalisierung der Geschäftsleitung der Schule notwendig. Die zusätzlichen 0.8 VZE führen zu Mehrkosten von 140'000 Franken (exkl. Lohnnebenkosten). Dies auch, um in einem zweiten Schritt als Organisation das prognostizierte Wachstum von +25% ohne Steinacker, bzw. bis zu +50% mit der Transformation des Steinackerquartiers, zu bewältigen.

6. Schulmodell "Fokus starke Lernbeziehungen"

Frage 10: Stehen Stadtrat, Schulpflege und Lehrpersonal nach wie vor hinter dem Entscheid, «Fokus starke Lernbeziehungen» (FSL) flächendeckend auf Primarschulstufe weiterzuführen? Wie ist der Stand bezüglich des kantonalen Vorhabens für mehr Flexibilität bei der Ressourcenzuteilung «ME flex» (RRB 112/2021)?

Für die Gründe für den Entscheid zur Weiterführung des Schulmodells FSL verweist die Schulpflege grundsätzlich auf den SPF-Beschluss 44-2020/21 am 17.06.2021 und die Antwort zur Interpellation Nr. 8938 vom 22. August 2023. Ergänzend können folgende Punkte festgehalten werden:

- Gemäss Volksschulamt haben sich insgesamt 14 Schulen - und damit die meisten ehemaligen Projektschulen – für die Weiterführung entschieden. Auch wurde weder durch die Schulleitungskonferenz noch durch die in Kapitel 4.1 genannte Personalvertretungskonferenz ein entsprechender Rückkommensantrag an die Schulpflege gestellt.
- In den letzten Jahren wurde im Rahmen der Überarbeitung des Förderkonzepts die Vorteile des Schulmodells "Fokus starke Lernbeziehungen" gestärkt und Möglichkeiten der bedarfsorientierten Einsatzplanung durch die Schulen erhöht; sowie bestehende Herausforderungen durch die Möglichkeit der teilseparativen Förderung in Förderzentren reduziert.
- Die kantonale Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) hat in Bezug auf die Schulentwicklung allen Schulen in Kloten in den letzten Jahren eine genügende bis gut entwickelte Schulpraxis attestiert. Die entsprechenden Evaluationsberichte sind auf der Homepage der Schule Kloten (www.schulekloten.ch/publikationen) einsehbar. Da sich die Qualitätsansprüche nicht am Schulmodell orientieren, kann festgehalten werden, dass die kantonalen Vorgaben durch die Schule Kloten im Rahmen des Schulmodells "Fokus starke Lernbeziehungen" erfüllt sind.
- Im aktuell, anspruchsvollen Stellenmarkt unterscheidet sich die Schule Kloten von anderen Gemeinden. Dabei ist das Teamteaching im Schulmodell FSL für viele junge Lehrpersonen attraktiv.

Zusammenfassend stehen die Schulpflege und der Stadtrat nach wie vor hinter dem Entscheid der Weiterführung. Dies auch darum, weil ein Schulmodell-Wechsel die aktuellen Herausforderungen, welche in allen Schulgemeinden bestehen, kaum lösen würden. Stattdessen würde ein Wechsel die grossmehrheitlich positiv verlaufende Schulentwicklung der Primarschulen um einige Jahre zurückwerfen und dazu führen, dass rund ein Viertel der Lehrpersonen eine Zusatzausbildung absolvieren oder die Schule Kloten verlassen müssten. Da die Bildungsdirektion das Regelschulmodell bzw. das Finanzierungsmodell durch den Kanton aktuell überarbeitet (Projekt "ME flex" gemäss RRB 112/2021), würde ein Schulmodell-Wechsel mehr Risiken und Nachteile beinhalten, als der Verbleib.

Das Volksschulamt des Kantons Zürichs antwortete am 15.07.2024 auf Frage zum Stand des kantonalen Vorhabens für mehr Flexibilität bei der Ressourcenzuteilung «ME flex» wie folgt: "Zum jetzigen Zeitpunkt können keine Anfragen zum Projektstand beantwortet werden. Das Projekt befindet sich in einer Phase, die noch keinerlei Aussagen über den Zeitpunkt einer allfälligen Vernehmlassung oder Umsetzung erlaubt."

Beschluss:

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage im Sinne der Erwägungen.

Mitteilungen an:

- Roman Walt, GLP
- Gemeinderat via Sekretariat
- Christoph Fischbach, Stadtrat und Schulpräsident
- Schulpflege
- Bereichsleiter B+K

Für Rückfragen ist zuständig: Andreas Tinner, Bereichsleiter B+K

STADTRAT KLOTEN



René Huber
Präsident



Thomas Peter
Verwaltungsdirektor

Versandt: - 4. Sep. 2024