

Gemeindehausplatz 1
Postfach
6048 Horw
www.horw.ch

An die Mitglieder
des Einwohnerrates
der Gemeinde Horw

Kontakt Ruedi Burkard
Telefon 041 349 12 53
E-Mail ruedi.burkard@horw.ch

10. November 2016 271.1

Schriftliche Beantwortung dringliche Interpellation Nr. 2016-665 von Richard Kreienbühl, CVP, und Mitunterzeichnenden: Erhöhung des Schulleitungspensums an der Volksschule Horw

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 26. Oktober 2016 ist von Richard Kreienbühl, CVP und Mitunterzeichnenden folgende dringliche Interpellation eingereicht worden:

"Gemäss Budget 2017 der Gemeinde Horw soll das Schulleitungspensum der Volksschule Horw für eine zusätzliche Prorektorenstelle um 75 % Stellenprozent erhöht werden. Als Gründe werden unter anderem die ambitionösen Ziele im Bereich Personalentwicklung und Qualitätsmanagement, gestiegene Schülerzahlen, gestiegene Anzahl Lernender, welche DaZ-Unterricht (Deutsch als Zweitsprache) benötigen und der DaZ-Modellwechsel angeführt.

Im Zuge der Teilrevision des Volksschulbildungsgesetzes wurde die Personalführung per 1. August 2016 vollständig dem Verantwortungsbereich der Schulleitung zugeordnet. Infolgedessen wurden die kantonalen Richtlinien für die Schulleitungspensen angepasst und um 1/8 von 1 3/8 Lektionen pro Klasse auf 1.5 Lektionen pro Klasse erhöht. Diese Anpassung ist vorgegeben, macht jedoch nicht die beantragten 75 Stellenprozent aus.

Wir bitten den Gemeinderat Horw, folgende Fragen zu beantworten:

1. Wie lauten die genannten ambitionösen Ziele im Bereich Personalführung und Qualitätsmanagement konkret?
2. Die Schülerzahlen sind von 1202 (Budget 2016) auf 1207 (Budget 2017), also um lediglich 5 Lernende gestiegen. Weshalb beeinflusst diese geringe Steigerung der Schülerzahlen das Schulleitungspensum?
3. Was ist unter "DaZ-Modellwechsel" zu verstehen und worin besteht der Einfluss auf das Schulleitungspensum konkret?
4. Wie sieht die konkrete Berechnung des geforderten Schulleitungspensums aus und wie gross ist die Abweichung des Schulleitungspensums der Schulen Horw von den kantonalen Richtlinien? (Konkrete Berechnung vorzugsweise schriftlich vorlegen.)
5. Wurde das Schulleitungspensum mit Gemeinden mit ähnlichen Schülerzahlen (z.B. Ebikon, Sursee) verglichen? Wenn nein, aus welchen Gründen nicht? Wenn ja, wie sieht das Ergebnis dieses Vergleichs aus?
6. Aus welchen Gründen ist beabsichtigt, die Pensenerhöhung einer Prorektoratsstelle zukommen zu lassen und nicht den Schulleitungen der einzelnen Schuleinheiten/Schulhäuser? Diese Schulleitungen nehmen täglich Personalführungsaufgaben in ihren Schulhäusern wahr.

Wir bitten Sie, diese Fragen vor der Beratung des Budgets 2017 zu beantworten, weil die Antwort die Beratung unmittelbar beeinflusst. Darin ist auch die Dringlichkeit begründet. Besten Dank für die Beantwortung der Fragen."

Schalteröffnungszeiten:

Montag bis Freitag 8.00 - 11.45 und 14.00 - 17.00 Uhr
oder nach Vereinbarung.

Hintergründe

Gemäss Beschluss der Bildungskommission und des Gemeinderats vom 3. Juli 2014 setzte sich das Pensum des Schulleitungsteams, der sogenannte "Schulleitungs-Pool", im Schuljahr 2014/2015 gemäss den gesetzlichen Vorgaben aus der Volksschulbildungsgesetzgebung und der kantonalen Personalverordnung wie folgt zusammen:

Pensum	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014
Pensum gem. VBG/PV** (gebundene Ausgaben)	410%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%
Total	475%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

BK = Bildungskommission
DaZ = Deutsch als Zweitsprache
DVS = kant. Dienststelle Volksschulbildung
GR = Gemeinderat
h = Stunden
IF = Integrative Förderung
IQES = Evaluations-Tool
IS = Integrative Sonderschulung
KG = Kindergarten
KGST = Kindergartenstufe
KiGa = Kindergarten
Lekt. = Lektion
MA = Mitarbeiter
MST = Mittelstufe
PST = Primarschulstufe
PV = Personalverordnung
QM = Qualitätsmanagement
R = Rektor
SE = Schuleinheit
SD = Schuldienst
SDL = Schuldienstleitung
SH = Schulhaus
SJ = Schuljahr
SL = Schulleitung
SLT = Schulleitungsteams
SSA = Schulsozialarbeit
Sek = Sekundarschulstufe
SST = Sekundarschulstufe
UsT = Unterstufe
VBG = Volksschulbildungsgesetzgebung
WL = Wochenlektionen

Hinweis zu "Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12% → 20 %)":

Das Pensum für die Schuldienstleitung (=SDL) aus dem "Schulleitungs-Pool" von ca. 12 % reicht nicht aus, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen. Darum wird das SDL-Pensum um ca. 8 % erhöht. Diese Erhöhung wird aus dem "Schul-Pool" querfinanziert.

Die intensivere Personalführung basiert auf den Bestrebungen der Bildungskommission, den zentralen Faktor für die Schulqualität, d.h. die Lehrperson, optimal führen und entwickeln zu können. Unter den bis dahin möglichen Umständen konnten die ca. 30-50 Mitarbeitenden pro Schulleitung nicht in der nötigen Intensität geführt werden. So war es auf der Basis des zur Verfügung stehenden SL-Pensums nicht möglich, mit allen Lehrpersonen den jährlichen Beurteilungs- und Förderprozess komplett durchzuführen, welcher aus folgenden Punkten besteht:

- Unterrichtsbesuch während 2 Lektionen pro Jahr
(2 Lektionen sind eigentlich zu wenig – aber auch diese konnten nicht immer erbracht werden)
- das eigentliche Beurteilungs- und Fördergespräch
- der Vereinbarung von geeigneten Zielen ("SMART")
- dem halbjährlichen Zwischengespräch
- der Besprechung des Mitarbeiter-Portfolios
- Führung des Personal-Controllings

Insbesondere fehlte die Zeit für das halbjährliche Zwischengespräch, welches in der Privatwirtschaft üblich ist und Lehrpersonen mit kleineren Pensen konnten nur beschränkt beurteilt werden.

Trotz der lediglich teilweisen Durchführung des oben erwähnten Beurteilungs- und Förderprozesses fällt im Schulleitungsteam jährlich eine beträchtliche Anzahl an Überstunden an. Die geleisteten Überstunden entsprechen in ihrer Summe in etwa einer 80 %-Stelle resp. etwas mehr.

So wurde tatsächlich das folgende Pensum geleistet:

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014
Pensum gem. VBG/PV** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%
Total	475%	555%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

Zwischen 2014 und dem Schuljahr 2016/2017 ist die Gemeindeschule Horw weiter gewachsen. Gemäss VBG ist die Grösse des Pensums der Schulleitung hauptsächlich abhängig von der Klassenzahl. Darum hatte die gesetzlich gebundene Grösse des Schulleitungspensums per 1. August 2016 die folgende Grösse angenommen:

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014	Pensum SJ 16/17 auf bisheriger Gesetzesbasis
Pensum gem. VBG/PV** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%	444%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%	
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%	
Total	475%	555%	459%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

Nicht berücksichtigt sind dabei die nach wie vor zu erbringenden Aufgaben im Rahmen der erweiterten Personalführung und die anfallenden Überstunden.

Zwischenzeitlich hat die Berechnungsgrundlage für die Schulleitungspensen in der VBG geändert – diese Änderung tritt per 1. Januar 2017 in Kraft. Mit dieser Anpassung soll der geänderten Aufgabenteilung zwischen Gemeinderat, Bildungskommission und Schulleitungen Rechnung getragen werden (Verlagerung von Aufgaben/Kompetenzen hin zu den Schulleitungen). Dies hatte zur Folge, dass durch den Kanton pro Klasse mehr Schulleitungspensen zur Verfügung gestellt werden.

Es ergibt sich somit für das laufende Schuljahr das folgende, gesetzlich vorgegebenen SL-Pensum (= Minimal-Pensum):

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014	Pensum SJ 16/17 auf bisheriger Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 auf neuer Gesetzesbasis
Pensum gem. VBG/PV ** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%	444%	484%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%		
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%		
Total	475%	555%	459%	499%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

Gemäss den Beschlüssen des Gemeinderates auf Antrag der Bildungskommission soll das Schulleitungsteam der Gemeindeschule Horw eine intensivere Personalführung (GR-Beschluss 3. Juli 2014) und ein effektiveres Qualitätsmanagement (GR-Beschluss 24. August 2016) betreiben. Dieser Mehraufwand wurde im Stellenpensum des SLT wie folgt veranschlagt und beschlossen:

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014	Pensum SJ 16/17 auf bisheriger Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 auf neuer Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 SOLL
Pensum gem. VBG/PV ** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%	444%	484%	484%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%	15%	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%			50%
beantragtes Zusatzpensum für intensiveres Qualitätsmanagement					10%
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%			
Total	475%	555%	459%	499%	559%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

Wie diese Darstellung zeigt (vgl. auch unten), ist seit dem Jahr 2014 der Schulleitungs-Pool rein durch die erhöhte Anzahl an Klassen und die geänderten gesetzlichen Vorgaben um 75 Stellenprozent gestiegen. Die von der Bildungskommission und dem Gemeinderat geforderten Zusatzaufgaben in der Personalführung und im Qualitätsmanagement umfassen + 60 Stellenprozent.

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014	Pensum SJ 16/17 auf bisheriger Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 auf neuer Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 SOLL
Pensum gem. VBG/PV** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%	444%	484%	484%
			+ ca. 75 Stellen-%		
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%	15%	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%			50%
beantragtes Zusatzpensum für intensiveres Qualitätsmanagement				+60 Stellen-%	10%
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%			
Total	475%	555%	459%	499%	559%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

Unter dem Strich bleibt eine Stellenerhöhung von 10 % über die befunden werden muss. Die restlichen 549 Stellenprozent sind gebunden oder wurden schon früher bewilligt.

Zu den Fragen nehmen wir wie folgt Stellung:

Zu 1. Wie lauten die genannten ambitionierten Ziele im Bereich Personalführung und Qualitätsmanagement konkret?

Das Personal ist DER entscheidende Faktor, welcher die Qualität der Schule massgebend beeinflusst. Trotz dieser bekannten Tatsache musste im Jahr 2013 und 2014 festgestellt werden, dass die vorhandenen Führungsressourcen nicht einmal ausgereicht haben, um mit allen Lehrpersonen jährlich ein Beurteilungs- und Fördergespräch durchzuführen – geschweige denn das zusätzlich verlangte halbjährliche Zwischengespräch. Für die Intensivierung der Personalführung der rund **175 Mitarbeiter/-innen** umfassenden Belegschaft wurde darum im Jahr 2014 der Schulleitungs-Pool um 50 Stellenprozent erhöht.

Weiter kamen im Jahr 2016 zusätzliche Qualitätsmanagement-Aufgaben hinzu. Dank internen Optimierungen konnte ein Teil dieser zusätzlichen Aufgaben mit den vorhandenen Stellenprozenten abgedeckt werden. Schlussendlich wurde am 24. August 2016 ein QM-Zusatzpensum von 10 % von der Bildungskommission beantragt und vom Gemeinderat bewilligt.

Gesamthaft stehen somit für die *ambitionierten Ziele im Bereich Personalführung und Qualitätsmanagement* 60 zusätzliche Stellenprozent zur Verfügung. Damit müssen die folgenden Aufgaben erledigt werden (resp. die Schule hat als **Zielvorgabe**, dass die entsprechenden Aufgaben seriös wahrgenommen werden):

	Vorgaben aus Gesetz und kantonale Dienststelle Volksschulbildung (DVS)	Vorgaben Gemeinde Horw
Personalentwicklung	jährliche Selbstbeurteilung (VBV, §23a)	jährliche Selbstbeurteilung (VBV, §23a)
	jährliches Beurteilungs- und Fördergespräch (VBV, §23a)	jährliches Beurteilungs- und Fördergespräch (VBV, §23a)
	Führung Personal-Portfolio (Empfehlung DVS)	Führung Personal-Portfolio (Empfehlung DVS)
		halbjährliches Zwischengespräch
		Führung Personal-Controlling
		Flächendeckendes Peer-Feedback
Qualitätsmanagement	externe Schulevaluation	externe Schulevaluation
	Orientierungsrahmen Schulqualität: - Führung und Management - Bildung und Erziehung - Ergebnisse und Wirkung	Orientierungsrahmen Schulqualität: - Führung und Management - Bildung und Erziehung - Ergebnisse und Wirkung
	wenig verbindliche und präzise Umschreibung von möglichen, einzusetzenden QM-Instrumenten	verbindliche und präzise Umschreibung von möglichen, einzusetzenden QM-Instrumenten
		Kennzahlen-Reporting
		Reporting über QM-Schlüsselfaktoren (inkl. Datenerhebung!)
		Interne Evaluationen nach konkreten Vorgaben (was? / wie? / Rhythmus)

Zu 2. Die Schülerzahlen sind von 1202 (Budget 2016) auf 1207 (Budget 2017), also um lediglich 5 Lernende gestiegen. Weshalb beeinflusst diese geringe Steigerung der Schülerzahlen das Schulleitungspensum?

Die Bemerkung, dass die Schülerzahlen zwischen dem letzten und dem aktuellen Schuljahr um lediglich 5 Lernende gestiegen ist, ist korrekt. Allerdings ist gemäss der kantonalen Berechnungsgrundlage die Veränderung in der Klassenzahl entscheidender für die Berechnung des Schulleitungs-Pools. Unter dem Strich wird gegenüber dem Vorjahr eine zusätzliche Klasse mehr geführt.

Der grössere Anstieg des Schulleitungs-Pools ist allerdings nur zu einem geringen Teil durch den Anstieg der Schüler-/Klassenzahlen zwischen dem Jahr 2016 und dem Jahr 2017 zu erklären. Vielmehr haben die beiden folgenden Faktoren hauptsächlich dazu beigetragen:

- a) Die gesetzlichen Grundlagen (VBG + kantonale PV) zur Berechnung der Grösse des Schulleitungs-Pools (Schulleitungspensums) werden per 1. Januar 2017 ändern.
- Bisher: 1.375 Wochenlektionen (= ca. 5 Stellenprozent) pro Klasse und Vollpensum IF + DaZ
 - Neu: 1.5 Wochenlektionen (= ca. 5.5 Stellenprozent) pro Klasse und Vollpensum IF + DaZ

Dieser gesetzlich bedingte Effekt erklärt den grössten Teil des Anstiegs:

Pensen	Pensum SJ14/15 auf Basis Beschluss GR 2014	IST-Pensum SJ15/16 auf Basis Beschluss GR 2014	Pensum SJ 16/17 auf bisheriger Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 auf neuer Gesetzesbasis	Pensum SJ 16/17 SOLL
Pensum gem. VBG/PV ** (gebundene Ausgaben)	410%	*** 410%	444%	484%	484%
Zusatz aus Schul-Pool: kostenneutrale Querfinanzierung für - Stundenplan-Erstellung - Erweiterung Pensum SDL (Pensum von 12 % → 20 %)	15%	15%	15%	15%	15%
Zusatzpensum für intensivere Personalführung (GR-Beschluss 2014)	50%	50%			50%
beantragtes Zusatzpensum für intensiveres Qualitätsmanagement					10%
Überstunden Schuljahr 2015/2016		80%			
Total	475%	555%	459%	499%	559%

* Schulleitungsteam = Rektor + Schulleitungen + Schuldienstleitung

** abhängig von Anzahl Klassen, DaZ-Pensen, IF-Pensen und gesetzlich vorgegebenem Multiplikator

*** Im Schuljahr 2015/2016 wurde darauf verzichtet, die eigentlich nötige Erhöhung aufgrund der gestiegenen Klassenzahl vorzunehmen

- b) Die Anzahl an Schülerinnen und Schülern, die gemäss dem kantonalen Sprachstandtest über ungenügende Deutschkenntnisse verfügen, werden mit "Deutsch als Zweitsprache" (DaZ) gefördert. Auch die DaZ-Pensen beeinflussen die Höhe des Schulleitungs-Pools. Da die Anzahl an Schülerinnen und Schülern, die DaZ benötigen, um rund 15 % gestiegen ist, hat dies den Schulleitungs-Pool zusätzlich erhöht.

Zusätzlich hat auch der in Antwort 3 erwähnte Modellwechsel zu einer geringen Erhöhung des Schulleitungs-Pools geführt.

Zu 3. Was ist unter "DaZ-Modellwechsel" zu verstehen und worin besteht der Einfluss auf das Schulleitungspensum konkret?

Generelle Bemerkung: Ob Lernende DaZ-Förderung erhalten, wird mit einem vom Kanton vorgegebenen Sprachstandtest ermittelt.

DaZ kann prinzipiell nach 2 Modellen erteilt werden:

a) DaZ separativ:

Die Schüler/-innen mit ungenügenden Deutsch-Kenntnissen werden aus der Klasse genommen und erhalten zusammen mit Kindern aus anderen Klassen eine Deutschförderung. Vorteil: Es können grössere Gruppen gebildet werden, was Ressourcen spart.

Nachteil: Diese Förderung ist infolge des Schüler-Mix zumeist nur bedingt auf den Unterrichtsstoff in der Klasse abgestimmt. Ausserdem führt die Separation zwingend zu mehr Lehrpersonen pro Klasse, was insbesondere bei jüngeren Kindern unerwünscht ist.

b) DaZ integrativ:

Die Schüler/-innen mit ungenügenden Deutsch-Kenntnissen erhalten in ihren Klassen die nötige Deutschförderung. Dies geschieht zumeist auf der Basis des aktuellen Schulstoffs in der Klasse.

Vorteil: Da der Unterrichtsstoff und die Deutschförderung auf demselben Grundwortschatz beruhen, ist das Lernen nachhaltiger. Ausserdem können DaZ-Lektionen i.d.R. von IF-Lehrpersonen erteilt werden, welche ohnehin in der Klasse unterrichten. Somit entfällt eine zusätzliche Lehrperson, was ein wünschbarer Effekt ist.

Nachteil: Die DaZ-Gruppen sind zumeist kleiner als in der separativen Variante, was die Kosten erhöht.

Der Gemeinderat hat auf der Basis des Antrags der Bildungskommission am 5. März 2015 beschlossen, die DaZ-Förderung in der Kindergartenstufe, der Unterstufe und der Mittelstufe 1 (KG – 4. Primarklasse) integrativ durchzuführen und ab der Mittelstufe 2 (5. Primarklasse bis 3. Sekundarschule) separativ.

Zurück zur Frage:

Früher wurde DaZ mehrheitlich separativ erteilt. Mit dem "DaZ-Modellwechsel" ist der Wechsel hin zum integrativen Modell in der Kindergartenstufe bis zur 4. Primarklasse gemeint.

Wie oben erwähnt, führt der 2015 beschlossene Modellwechsel hin zum integrativen DaZ-Modell dazu, dass i.d.R. weniger Lernende pro DaZ-Lehrperson unterrichtet werden – es sind also mehr DaZ-Pensen notwendig.

Weiter wurde im Jahr 2013 festgestellt, dass Horw die gesetzlichen Minimal-Anforderungen bezüglich der einzusetzenden DaZ-Pensen nur zu etwa 80 % erfüllt. Der Gemeinderat hat auf Antrag der Bildungskommission den Missstand bezüglich des zu tiefen DaZ-Pensums sowie den DaZ-Modellwechsel am 5. März 2015 beschlossen. Insgesamt wurde in diesem Zusammenhang etwa eine DaZ-Vollzeitstelle zusätzlich geschaffen.

Gemäss den gesetzlichen Berechnungsgrundlagen für den Schulleitungs-Pool erhöht dies auch den Schulleitungs-Pool (auf Basis der Schülerzahlen 2015: + ca. 5.5 Stellenprozent).

Zu 4. Wie sieht die konkrete Berechnung des geforderten Schulleitungspensums aus und wie gross ist die Abweichung des Schulleitungspensums der Schulen Horw von den kantonalen Richtlinien? (Konkrete Berechnung vorzugsweise schriftlich vorlegen.)

Die Berechnung sieht im Detail wie folgt aus:

Berechnung Schulleitungspool		2016/2017		Stand:	25.07.2016
Grundlagen					
für Klassen	1.5 Lekt./Klasse			gem. Verordnung über die Förderangebote der Volksschule	
für IF	1.5 Lekt./Vollpensum IF			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
	pro 120 KG+PS Schüler			mind. 100 Stellenprocente gem. Verordnung über die Förderangebote der Volksschule {	
	pro 140 SekSchüler			mind. 100 Stellenprocente gem. Verordnung über die Förderangebote der Volksschule {	
für DaZ	1.5 Lekt./Vollpensum IF			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
				gem. Verordnung über die Förderangebote der Volksschule {	
für SSA	1.5 Lekt./Vollpensum SSA			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
Schuldienste (ohne SSA)	1.5 Lekt./Vollpensum SD ohne SSA			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
Tagesstrukturen	1.5 Lekt./10Plätze			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
	in Horw 0, da Verantwortung bei Familie+ legt				
integrative Sonderschulung	0.25 Lekt./Kind			gem. "Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungs- und des Schoolpoos" (Ergänzung)	
Berechnung Schulleitungspool nach kantonalen Vorgaben					
Anzahl Klassen	Total 69			ergibt: 103.5 Lektionen für Anzahl Klassen	
	Kiga 13				
	Primar 40				
	Sek 16				
Anzahl Schüler				ergibt: 14.66 Lektionen für IF	
	Kiga 234			ergibt: 1.95 "Klassen"	
	Primar 731			ergibt: 6.09 "Klassen"	
	Sek 242			ergibt: 1.73 "Klassen"	
DaZ hängt von den effektiven DaZ-Kindern ab				ergibt: 10.71 Lektionen für DaZ	
	erteilt: 200 Lektionen			ergibt: 7.14 "Klassen"	
Schuldienste inkl. SSA				ergibt: 6.68 Lektionen für Schuldienste inkl. SSA	
	erteilt: 124.6 Lektionen			ergibt: 4.45 "Klassen"	
Total Schulleitungspool zur Verfügung gem. DVS				135.54 Lektionen	484%
Querfinanzierung aus Schulpool (# Schulleitungspool !)					
Sonderaufgabe QM		1.00 Lektionen	3.57%		
Sonderaufgabe Kommunikation		1.00 Lektionen	3.57%		
Zusatz für Erhöhung Schuldienstleitung		2.20 Lektionen	7.86%		
Total Querfinanzierung aus Schulpool		4.20 Lektionen	15%		
Zusatz für erhöhte Anforderungen der Gemeinde Horw					
erweiterte Personalentwicklungsaufgaben (GR-Beschluss 2014)		14.00 Lektionen	50.00%		
erweiterte QM-Aufgaben (GR-Beschluss 2016 / internes Einsparpotenzial bereits abgezogen)		2.80 Lektionen	10.00%		
Total Schulleitungspool zur Verfügung gem. GR 2014		16.80 Lektionen	60%		
Total Schulleitungspool Horw		156.54 Lektionen	559%		

(Berechnungsgrundlage Klassen- und Schülerzahlen Juli 2016)
(Ohne kantonal festgelegte Entlastungen für Kinder im Status "Integrative Sonderschulung")

Zu 5. Wurde das Schulleitungspensum mit Gemeinden mit ähnlichen Schülerzahlen (z.B. Ebikon, Sursee) verglichen? Wenn nein, aus welchen Gründen nicht? Wenn ja, wie sieht das Ergebnis dieses Vergleichs aus?

Nein, es wurde kein Vergleich angestellt.

Die gesetzliche Berechnungsgrundlage für den Schul-Pool ist für alle Gemeinden dieselbe. Aus Kontakten mit anderen Gemeinden wissen wir, dass die Gemeindeschule Horw bezüglich Personalentwicklung und Qualitätsmanagement weiter geht und ambitioniertere Ziele verfolgt. Vor diesem Hintergrund sind auch die zusätzlichen Mittel (+ 60 Stellenprozent) durch den Gemeinderat auf Antrag der Bildungskommission bewilligt worden.

Zu 6. Aus welchen Gründen ist beabsichtigt, die Pensenerhöhung einer Prorektoratsstelle zukommen zu lassen und nicht den Schulleitungen der einzelnen Schuleinheiten/Schulhäuser? Diese Schulleitungen nehmen täglich Personalführungsaufgaben in ihren Schulhäusern wahr.

Das Schulleitungsteam besteht aus 6 Personen:

- | | | |
|------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| • Rektor | Vollpensum | |
| • KG-SL | 75 %-Pensum | + IS-Entlastungen |
| • PST-SL Allmend+Spitz | Pensum > 90 % | + IS-Entlastungen (→ ± Vollpensum) |
| • PST-SL Hofmatt+Kastanienb. | Vollpensum | + IS-Entlastungen (→ ± Vollpensum) |
| • SST-SL Allmend+Spitz | Pensum > 90 % | + IS-Entlastungen (→ ± Vollpensum) |
| • Schuldienst-Leitung | 20 + | + Schulpsychologie (→ ± Vollpensum) |

Strategisch ist erwünscht, dass die Schulleitungen ihr Pensum nicht in Form eines Job-Sharings aufteilen (→ keine Rollenkonflikte bei Schulleitern, die gleichzeitig noch unterrichten). Wenn alle Schulleitungen ein Vollzeitpensum hätten und die Schuldienstleitung ein 20 %-Pensum, dann könnten max. 520 Stellenprozent abgedeckt werden.

→ Da ca. 560 Stellenprozent abgedeckt werden müssen, hat dies zur Folge, dass ein Teil des Pensums von mindestens einer Zusatzperson in der Schulführung abgedeckt werden muss.

Es wurden verschiedene Optionen für die Besetzung der zusätzlichen Stellenprozente geprüft:

3. zusätzliche Ressourcen einsetzen (Annahme gem. vorangestellter Überlegungen: Es fehlen ca. 80 %)		mögliche zusätzliche Kapazität	
3.1 Aufstockung der SL-Pensen	3.1.1 Pensenerhöhung KG-SL für Zusatzaufgaben (Ist nur bei KG-SL möglich, da fast alle SL-Pensen gegen 100 % gehen.)	10-25 %	machbar (als Teillösung)
3.2 Rektor-Unterstützung	3.2.1 Prorektor/-in / GL-Assistenz / Stabsstelle Aufgabengebiet tbd. (aus heutigen Spezialaufgaben der SL und der Aufgabengebiete des R) (in Anlehnung an Schule Kriens)	50-90 %	machbar → weiterverfolgen *
	3.2.2 Rektor-Assistent/-in mit erweiterten Aufgaben Aufgabengebiet tbd. (Reportings, Korrespondenz, Kommunikation, Teilprojektleitungen, ...) (Ausbau Rektoratssekretariat)	10-20 %	machbar (als Teillösung)
3.3 QM-Beauftragte	3.3.1 QM-Beauftragte pro SH oder SE interne Evaluationen, IQES, Reportings (aktuell 6*0.5 WL = 10 % für IQES) Aufstockung 3 WL (Total 1 WL pro SE / SH)	11 %	machbar (Teillösung)
3.4 Projektleitungen einsetzen	3.4.1 Vergabe von Projektleitungen an «Juniors mit Potenzial» → Personalförderaspekt	nach Aufwand	punktuell weiterverfolgen (aber wenig entlastend) *
	3.4.2 Entlastung der SL bei grösseren Bautätigkeiten	nach Aufwand	weiterverfolgen
3.5 zusätzliche Hierarchie-Stufe	3.5.1 Stufenleitungen für Personal-Beurteilung in PST 8 h pro Beurteilung + 1.5 h pro Zwischenbeurteilung + Koordination	60 %	gefährdet strategische Zielrichtung **
3.6 SL-Unterstützung	3.6.1 «rechte Hand für alle SL» mit je 10 % pro Schule. Übergabe ganz delegierbarer Aufgabengebiete (Rechnungswesen, Klassenunterstützung, ...) Schnittstellen + Koordinationsaufwand	40 %	mehr Schnittstellen + keine Lösung für R
3.7 SL für DaZ+IF	3.7.1 SL für alle DaZ- und IF-LP (rund 25 % der MA) → Matrix-Organisation	40 %	zu viele Schnittstellen
3.8 Verkleinerung der Schuleinheiten	3.8.1 alle PST-SH werden zu SE SE = KG / Allmend / Hofmatt / Mattli / Spitz / SST	85 %	zu kleine SL-Pensen ***
	3.8.2 Aufteilung der grossen PST-Schuleinheiten gem. LP21-Zyklen: SE KGST+UST Allmend + Spitz (85 %) SE KGST+UST Hofmatt + Mattli (85 %) SE MST Allmend + Spitz (85 %) SE MST Hofmatt + Mattli (85 %) SE SST (100 %)	85 %	Schulhaus-Infrastruktur nicht kompatibel mit Organisation
	3.8.3 grosse SH als separate SE führen SE KGST (80 %) SE PST Mattli + Spitz (105 %) SE PST Allmend (65 %) SE PST Hofmatt (75 %) SE SST (100 %)	85 %	zu kleine und zu grosse SL-Pensen

* Coaching durch R/SL nötig (Aufwand nicht unterschätzen!)

** kritisch bezüglich der Durchdringung des Führungsdenkens und der Bereitstellung von Arbeitsplätzen

*** Pensen für SE PST: ca. 70 % → Ziel "keine SL mit Lehrpensum" kann i.d.R. nicht erfüllt werden.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass

- die jetzigen Schulleitungen praktisch kein höheres Pensum mehr übernehmen können.
- die Aufteilung von Schulleitungspensen innerhalb einer Schuleinheit auf zwei Schulleiter/-innen oder eine/-n Schulleiter/-in plus eine Co-Schulleiter/-in zu vielen Schnittstellenproblemen und einem erhöhten Koordinationsaufwand führt. (Der Koordinationsaufwand ist bei einer Prorektorenstelle bedeutend geringer.)
- es strategisch unerwünscht ist, dass Schulleitungen mit kleineren Teilpensen auch noch unterrichten müssen (Rollenkonflikte)
- die Umorganisation von Schulkreisen auch keine sinnvollen Lösungen ergibt.
- eine Stellvertretung für den Rektor fehlt.
- eine Prorektorenstelle sowohl die Schulleitungen als auch den Rektor entlasten kann. Letzteres wäre bei einer Lösung mit Aufstockung der Pensen in den Schulen nicht möglich.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Überlegungen sind alle involvierten Stellen zum Schluss gekommen, dass die Prorektorenstelle am vorteilhaftesten für die Gemeindeschule Horw ist.

Freundliche Grüsse

Ruedi Burkard
Gemeindepräsident

Beat Gänwiler
Gemeindeschreiber

Versand: 11. November 2016