

Projektname	Kosmos Kindergarten
Datum	11.04.2024
Verfasserin	Olivia Oberhäsli

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Ausgangslage</b> .....	<b>2</b>
1.1 Aktuelle Lage der Kindergärten der Stadt Winterthur .....	2
1.2 Historische Entwicklungseckpunkte der Kindergärten .....	2
1.3 Relevanz der Förderung der frühkindlichen Entwicklung für den weiteren Bildungsweg ..	2
1.4 Grundlagen der Frühen Förderung (FBBE) zur Stärkung der frühkindlichen Entwicklung	3
<b>2 Aktuelle Problemfelder der Kindergärten in Winterthur</b> .....	<b>6</b>
2.1 Stichprobe .....	6
2.2 Zusammenfassen der Problemfelder .....	7
<b>3 Empfehlung: Die Kindergartenstufe stärken</b> .....	<b>8</b>
3.1 Stärkenswertes Charakteristiken des Kindergartens .....	8
3.2 Übergeordnete Projektziele .....	8
3.3 Die vier Entwicklungsfelder .....	8
<b>4 Teilprojekte</b> .....	<b>10</b>
4.1 Teilprojekt A: Stärkung der personellen Ressourcen im Kindergarten .....	11
4.2 Teilprojekt B: Stärkung der Zusammenarbeit im Zyklus 1 .....	12
4.3 Teilprojekt C: Stärkung der Zusammenarbeit Kindergarten und schulerg. Betreuung ....	14
4.4 Teilprojekt D: Gestaltung des Schuleintrittsjahres .....	15
<b>5 Beitrag des Projekts zur Legislaturzielerreichung</b> .....	<b>17</b>
<b>6 Projektorganisation</b> .....	<b>17</b>
6.1 Organigramm .....	17
6.2 Besetzung der Gremien .....	18
6.3 Kommunikationsverantwortlichkeit .....	18
6.4 Projektleitung .....	19
<b>7 Projektstruktur</b> .....	<b>20</b>
7.1 Meilensteine und Projektzeitplan .....	20
7.2 Erste Ergebnisse .....	21
<b>8 Projektrisiken &amp; Gelingensbedingungen</b> .....	<b>22</b>
<b>9 Ressourcen</b> .....	<b>22</b>
<b>10 Projekterfolg und Ausblick: Eine Vision</b> .....	<b>22</b>
<b>11 Quellen</b> .....	<b>24</b>

## **1 Ausgangslage**

Für das Verständnis und die Einbettung des aktuellen Standes in einen Gesamtkontext, werden zunächst relevante Hintergrundinformationen zur Kindergartenstufe ausgeführt.

### **1.1 Aktuelle Lage der Kindergärten der Stadt Winterthur**

In der Stadt Winterthur werden im aktuellen Schuljahr 2023/24 62 Kindergärten und 2 Waldkindergärten mit insgesamt 129 Kindergartenklassen geführt. 235 Kindergartenlehrpersonen sind eingestellt. 2470 Kindergartenkinder besuchen im aktuellen Schuljahr den Kindergarten, von denen 1208 neu in die Stufe eingetreten sind. 57 Kinder sollten auf das aktuelle Schuljahr in die erste Klasse eintreten, sind aber für ein drittes Jahr im Kindergarten verblieben.

### **1.2 Historische Entwicklungseckpunkte der Kindergärten**

Die Rahmenbedingungen der Kindergartenstufe haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert (Imlig et al., 2019). Um die aktuelle Situation im Gesamtkontext einzuschätzen und zu verstehen, ist es daher relevant, die historische Entwicklung zu betrachten.

Aufgrund unterschiedlicher soziodemographischer familiärer Hintergründe und dem Kindergarten als erste obligatorische sekundäre Sozialisationsinstitution ist die Entwicklungsheterogenität im Kindergarten entsprechend gross. 2005 erfolgte eine integrative Ausrichtung des sonderpädagogischen Angebots, was auch den Kindergarten miteinschloss. Der Unterricht im Kindergarten ist stark entwicklungsorientiert und überfachlich gestaltet und die Pädagogik richtet sich am kindlichen Lernen aus. Dabei ist das freie Spiel ein tragendes und essentielles didaktisches Element.

Mit der Revision des kantonalen Volksschulgesetzes von 2005 wurde die Kindergartenstufe zu einem Teil der kantonalen Volksschule erklärt, wodurch das pädagogische Handeln erstmals denselben Regelungsmechanismen, derselben Steuerung über Lehrmittel und –pläne sowie denselben Rahmenbedingungen für Unterricht und Lernzielen untersteht wie die Primar- und Sekundarstufe. Der Eintritt in den Kindergarten bildet gleichsam den Beginn der obligatorischen Schulzeit.

Mit dem Beitritt 2008 des Kantons Zürich zum HarmoS-Konkordat und der Inkraftsetzung des Lehrplans 21 im Jahre 2018 wurde eine neue Stufengliederung in Zyklen beschlossen, sodass nicht mehr zwischen Kindergarten-, Primar- und Sekundarstufe unterschieden wird, sondern zwischen Zyklus 1 (Kindergarten bis 2. Klasse), Zyklus 2 (3. bis 6. Klasse) und Zyklus 3 (7. bis 9. Klasse). Zudem verschob sich zwischen 2014 bis 2020 auch der Stichtag vom 30. April auf den 31. Juli und somit das Einschulungsalter der Kinder.

Die angestellten Personen auf der Kindergartenstufe wurden 2008 von Gemeinde- zu Kantonsangestellten. Das Arbeitszeitmodell hat sich entlang des neuen Berufsauftrags 2016 an jenes der Primar- und Sekundarstufen angeglichen. Die Revision des Lehrpersonalgesetzes (von erst kürzlich) hat die Anstellungsbedingungen auf der Kindergartenstufe den jüngsten Entwicklungen angepasst.

### **1.3 Relevanz der Förderung der frühkindlichen Entwicklung für den weiteren Bildungsweg**

Während der Phase der frühen Kindheit (ca. Lebensjahre 3 bis 6) entwickelt das Kind relevante kognitive und sozial-emotionale Kompetenzen, welche die späteren Lernprozesse und den Bildungsweg prägen. Es herrscht eine grosse Varianz an Geschwindigkeitsunterschieden in der Entwicklung. Die frühkindliche Entwicklung ist folglich zwar ein kontinuierlicher Prozess, verläuft jedoch in ungleicher Geschwindigkeit. Aus diesem Grund hat jedes Kind ein eigenes Lerntempo und durchläuft einen eigenen Lernweg. Im Kanton Zug (Rossi & Hauser, 2015) wird aus entwick-

lungspsychologischer Sicht aufgezeigt, welche [Bedeutung einzelne Entwicklungsschritte](#) während der frühen Kindheit für die späteren Lernprozesse einnehmen. Beispielsweise drücken Kinder Basisemotionen wie Stolz, Schmerz, Überraschung oder Wut aus und lernen, diese als Kommunikationsmittel einzusetzen. Die Sprachentwicklung erfolgt während der frühen Kindheit rasant und bildet die Basis für den späteren Sprachgebrauch und die Bewältigung des (Schul-)Alltags. Ferner entwickeln sich resilienzfördernde Schutzfaktoren (Gesundheits-, Sozial-, Risikokompetenz, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit) gemäss dem [BAG](#) bereits in den ersten Lebensjahren, weshalb sich eine frühe Förderung lohnt:

*«Gesundheitsförderung und Prävention in der ersten Lebensphase wirken sich positiv auf den weiteren Lebensverlauf aus. Sie verringern Kosten im Gesundheits-, Sozial- und Strafrechtswesen.» (BAG, 2018, S. 3)*

Dass eine frühe Förderung relevant ist, zeigt auch der rasante Anstieg an Forschungsergebnissen zur Lebensphase der frühen Kindheit (BAG, 2018). Aus dem Fundament der frühkindlichen Entwicklung entspringen Leitprinzipien und pädagogisches Handeln. Als zentrales pädagogisches Handeln gelten Prinzipien der Pädagogik der «Frühen Förderung».

In der [Strategie Frühe Förderung](#) der Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2012, S. 24ff.) wird ausgeführt, dass eine Investition in die frühe Kindheit den zukünftigen Lernerfolg von Kindern beträchtlich begünstigen kann. Es wird von höheren Kosten und einer geringeren Wirksamkeit von späteren Auffangmassnahmen im Gegensatz zur Investition in die frühe Kindheit ausgegangen.

Konkret erwartet wird, dass Angebote und Massnahmen während der frühen Kindheit...

- das schulische Lernen langfristig positiv beeinflussen und bessere Lernvoraussetzungen schafft.
- die Chancengleichheit erhöhen kann, da diese besonders Kindern aus weniger privilegierten Familienverhältnissen bessere Ausgangsbedingungen für den weiteren Bildungsweg verschaffen.
- zur Entlastung der Lehrpersonen in höheren Schulstufen beitragen können, da sich die Voraussetzungen angleichen.
- eine höhere Wirksamkeit erzielen aufgrund ihrer gegenseitigen Bezugnahme und Abstimmung.
- die Basis für eine gelingende Elternzusammenarbeit legen können, was sich positiv auf den Lernerfolg auswirkt.

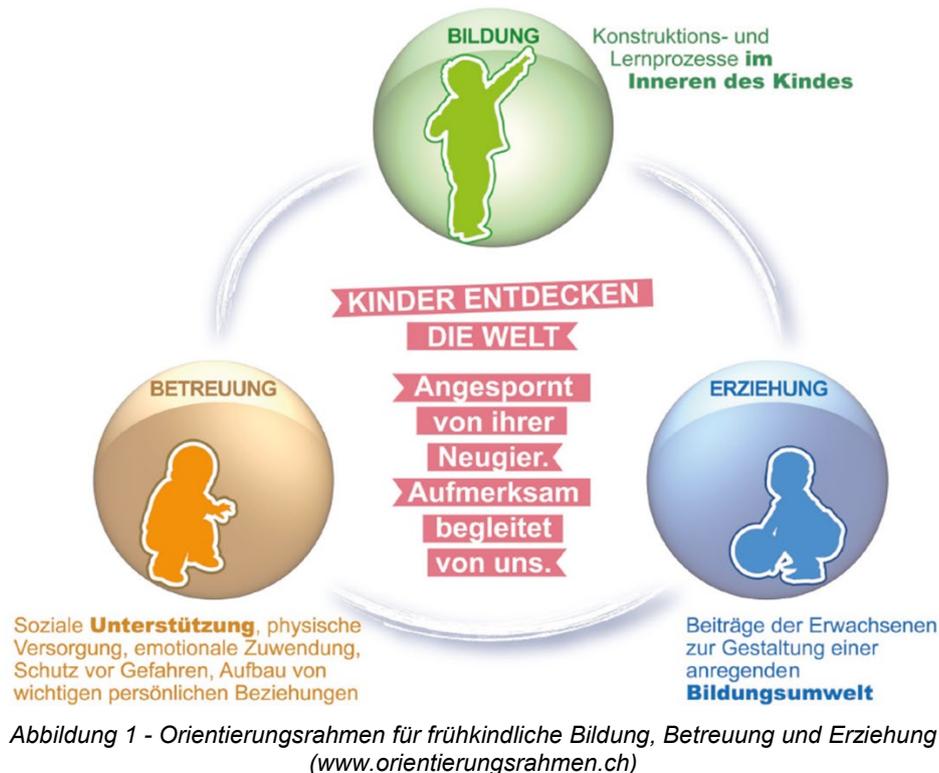
Margrit Stamm et al. (2009, S. 92) weist darauf hin, dass unter frühkindlicher Bildung oft die frühere Einschulung oder die Vorverlegung schulischer Inhalte verstanden wird, anstatt eine *«ganzheitliche, bewusste Anregung der kindlichen Aneignungstätigkeit durch Erwachsene im Umfeld des Kindes»*. Der Begriff der «Frühen Förderung» verleitet folglich dazu, eine Verschu- lung der frühen Lebensjahre zu vermuten, weshalb er im folgenden Kapitel weiter ausgeführt wird.

#### **1.4 Grundlagen der Frühen Förderung (FBBE) zur Stärkung der frühkindlichen Entwicklung**

Mit der Stichtagverschiebung zur Einschulung zwischen 2014 und 2020 werden aktuell Kinder ab ca. 4 Jahren eingeschult. Unter dem Begriff der «Frühen Förderung» ist die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) zu verstehen, welche mindestens die Lebensjahre 0 bis mindestens 4 umfasst (Stern et al., 2019). Somit ist zumindest das erste Schuljahr, sprich das erste Jahr im Kindergarten, klarer Teil der Frühen Förderung und bedarf für die späteren Projektargu- mente einer vertieften Ausführung.

Bei der Frühen Förderung wird vielerorts ein fiktiver Schnitt zwischen Vorschulalter und Kinder- garteneintritt gemacht. Da sich das Entwicklungstempo unter den Kindern stark unterscheidet

und der Schuleintritt zwischen 2014 und 2020 vorverschoben wurde, können Theorien der Frühen Förderung auch auf die Kindergartenstufe oder höhere Schulstufen angewendet werden.



Ziel der Frühen Förderung sind eine altersgerechte Unterstützung des kindlichen Lernens und Entdeckens durch die Methodik des Spielens, die Elternstärkung sowie eine anregend gestaltete Lernumgebung. Das Spielen basiert auf dem natürlichen Lerntrieb des Kindes und unterstützt die emotionale, soziale, motorische und kognitive Entwicklung.

Die pädagogische Grundlage der Frühen Förderung bietet das nationale Referenzdokument «Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz» (Wustmann Seiler & Simoni, 2016). Dieses verweist darauf, dass es ein integrales Zusammenspiel von Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsangeboten braucht, um eine optimale Förderung in der frühen Kindheit zu gewährleisten. Förderliche Lebensverhältnisse wie eine anregende, wertschätzende und beschützende Lernumwelt müssen bereitgestellt werden, während das Kind von Erwachsenen in seinem individuellen Bildungs- und Entwicklungsprozessen kompetent begleitet und unterstützt wird. Belehrung, Instruktion und Wissensvermittlung sind nicht Teil der Frühen Förderung. Stattdessen werden heterogene Anregungs- und Kommunikationsmöglichkeiten bereitgestellt, die vielfältige Erfahrungsfacetten des Spielens ermöglichen und in welchen das Kind selbst aktiv werden und die Umwelt entdecken kann.

Die Rolle der Erwachsenen in der Frühen Förderung wird wie folgt beschrieben:

*«Frühe Bildungs- und Entwicklungsbegleitung verlangt seitens der Erwachsenen eine hohe Aufmerksamkeit und Präsenz. (...) Da es sich bei frühkindlichen Bildungsprozessen um subjektive Aneignungsprozesse handelt, sind sie stets individuell und von Kind zu Kind verschieden.» (Wustmann Seiler & Simoni, 2016, S. 27)*

Aufgrund der Relevanz, die den Erwachsenen in der Begleitung der Kinder zukommt, müssen die Erwachsenen kontinuierlich ihr Bild des Kindes reflektieren und sich mit der eigenen Haltung kritisch auseinandersetzen. Sie zeigen ein aktives Interesse und stellen offene Fragen, um durch

Ko-Konstruktion das Kind herauszufordern und zu motivieren, den eigenen Interessen nachzugehen. Dabei wird entwicklungsangemessen und individuell auf jedes Kind eingegangen.

Die Förderung der kognitiven, sozialen und emotionalen Kompetenzen ist im Fokus der Frühen Förderung, welche als zeit- und ressourcenintensiv eingeschätzt wird und daher qualitativ hochwertig ein- und umgesetzt werden muss.

## 2 Aktuelle Problemfelder der Kindergärten in Winterthur

In Folge steigender Schüler- und Schülerinnenzahlen und erhöhter Belastung der Kindergartenlehrpersonen wurde vom Ausschuss Schulentwicklung beschlossen, die tatsächliche Situation an Kindergärten zu sondieren und mögliche Entwicklungsschwerpunkte zur Stärkung der Kindergartenstufe zu identifizieren.

### 2.1 Stichprobe

Für eine Ermittlung der Problemlage und Entwicklungsschwerpunkte wurden Gespräche mit unterschiedlichen schulischen Fachpersonen aus dem Schulalltag geführt. Dazu gehörten Kindergartenlehrpersonen, Schulassistenten, Erziehungsberechtigten, Förderlehrpersonen und Schulleitende. Ergänzt wurden diese Interviews mit Besuchen der Kindergärten, um mit unterschiedlichen schulischen Fachpersonen in deren Arbeitsalltag ins Gespräch zu kommen und von Herausforderungen nicht nur zu hören, sondern diese auch eingebettet in den schulpraktischen Alltag zu erkennen. Zudem fand ein interprofessioneller Workshop mit schulischen Fachpersonen statt, in welchem die Herausforderungen sowie mögliche Lösungsansätze aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert wurden.

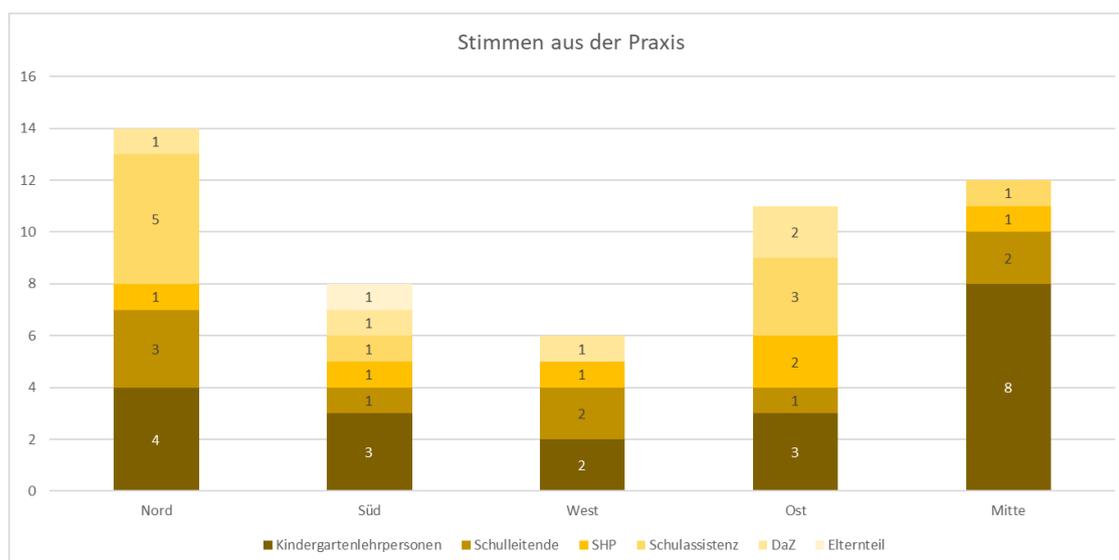


Abbildung 2 - Stichprobe nach Bildungsteam

Die in der Stichprobe vertretenen Schuleinheiten wurden zufällig gewählt, wie auch die besuchten Kindergärten. Die Verteilung der Bildungsteams wurde beachtet, jedoch gab es aus einzelnen mehr Resonanz. Ferner wurden Interviews mit insgesamt sechzehn unterschiedlichen Fachpersonengruppen des Departements Schule und Sport und der Leitung Bildung geführt.

Aus den zusammengetragenen Ergebnissen wurden sieben Problemfelder identifiziert, welche sich gegenseitig beeinflussen und in Beilage 2 im Detail nachzulesen sind:

- Problemfeld 1 – Eintrittsalter
- Problemfeld 2 – Professionelle und personelle Ressourcen
- Problemfeld 3 – Zusammenarbeit
- Problemfeld 4 – Abklärungsprozesse und Ressourcenerhalt
- Problemfeld 5 – Arbeit mit Erziehungsberechtigten
- Problemfeld 6 – Infrastruktur
- Problemfeld 7 – Ängste von Kindergartenlehrpersonen

## 2.2 Zusammenfassen der Problemfelder

Der Kindergarten scheint aus verschiedenen Perspektiven dem Bildungssystem noch nicht zugehörig zu sein. Sowohl Erziehungsberechtigte als auch Lehrpersonen anderer Schulstufen empfinden den Kindergarten als Spiel- statt Lernort. Sowohl von Schulleitenden, von Erziehungsberechtigten als auch von Kindergartenlehrpersonen selbst wird als Ziel des Kindergartens die *Vorbereitung auf die Schule* genannt, obwohl die Stufe selbst den Schuleintritt darstellt. Zudem generiert das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Eingebundenheit in das Bildungssystem grosse Unsicherheiten.

Mehrere strukturelle Gegebenheiten verbreiten den Eindruck, dass der Kindergarten weniger ernstgenommen wird als andere Stufen und dass die Expertise der schulischen Fachpersonen auf der Kindergartenstufe anzweifelt wird:

- Verbreitetes Unverständnis, dass Spielen Lernen ist
- Keine weiteren Klassenstufen, welche die Pädagogik der Frühen Förderung explizit praktiziert
- Verbreitete Haltung, dass Kinder im Kindergarten auf die Schule vorbereitet werden
- Isolierter Standort und geografische Distanz, was die Zusammenarbeit mit standortexternen Personen erschwert
- Fehlende relevante Ausrüstung und Gefässe (Sitzungen, Drucker, händisch einzutragende Listen, ...) zumeist an externen Standorten
- Räumlichkeiten der Therapien und der Schulergänzenden Betreuung ausserhalb des Standortes; Bustransfer
- Fehlende strukturell festgelegte Austauschgefässe mit standortinternen und –externen schulischen Fachpersonen
- Langandauerndes Überzeugungs- und Abklärungsverfahren, das zumeist erst in den höheren Schulstufen zugutekommt
- Ressourcenverteilung zu Beginn des Schuljahres ohne die Kindergartenstufe präventiv auszurüsten
- Selten eine Schulleitung eigens und ausschliesslich für die Kindergartenstufe, die sich für die dortige Ressourcenverteilung oder Weiterbildungsoptionen stark macht
- Die Kindergartenstufe geht bei schulweiten Anlässen oder organisatorischen Absprachen schnell vergessen.

### 3 Empfehlung: Die Kindergartenstufe stärken

#### 3.1 Stärkenwerte Charakteristiken des Kindergartens

Der Kindergarten soll aus unterschiedlichen Richtungen und auf verschiedenen Ebenen ganzheitlich gestärkt werden. Um dies zu erzielen, müssen die Ziele des Projektes drei wesentliche Charakteristiken des Kindergartens stärken:

- i. die Pädagogik der Frühen Förderung
- ii. die Gestaltungsmöglichkeiten der Kindergartenlehrpersonen
- iii. das kindergartensensible Führungshandeln

Es gibt nicht einen einzelnen Faktor, der massgeblich zur Entwicklung des Kindergartens oder der Schule beitragen kann. Vielmehr ist die Stärkung oder Entwicklung ein additives Zusammenspiel aus unterschiedlichsten Einflussfaktoren (Emmerich & Maag Merki, 2014).

Für die Stärkung der drei Charakteristiken des Kindergartens wird folglich empfohlen, bei unterschiedlichsten Einflussfaktoren anzusetzen, um eine möglichst hohe und nachhaltige Wirksamkeit zu generieren. Einflussfaktoren können durch konkrete Massnahmen befähigt werden, wobei jene Stärkungsmassnahmen aus einem Zusammenspiel zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention bestehen müssen. Demzufolge reicht es nicht, das Handeln oder einen Prozess zu verändern, sondern die Rahmenbedingungen für die Ausübung des neuen Handelns müssen ebenfalls angepasst werden, damit Neuerungen ausgeübt werden können. Dafür bedarf es einer strategischen Stärkung auf unterschiedlichen Führungsebenen.

#### 3.2 Übergeordnete Projektziele

Das Projekt verfolgt das Ziel, die drei wesentlichen Charakteristiken der Kindergartenstufe zu stärken und ihr dadurch einen Wert zu geben. Abgeleitet lassen sich zehn übergeordnete Ziele identifizieren, welche mit dem empfohlenen Projekt kurz- bis langfristig angestrebt werden sollen.



Abbildung 3 - Übergeordnete Projektziele

#### 3.3 Die vier Entwicklungsfelder

Eine Wertsteigerung der einzelnen Charakteristiken des Kindergartens kann durch die Nutzung von Synergien zwischen der Kindergartenstufe und anderen Bildungsformaten, welche dieselben Grundsätze vertreten, erfolgen. Eine Kooperation unterstützt, dass beispielsweise Haltungen und

Grundsätze der Frühen Förderung breiter abgestützt und höher wertgeschätzt werden. Insofern ist die Nutzung von Synergien ein Kernelement zur Stärkung des Kindergartens.

Aufgrund der kindszentrierten Pädagogik ist ratsam, jene Einflussfaktoren zu stärken, welche direkt auf das Kind einwirken, was mit Blick auf die Theorien zur Frühen Förderung die Erwachsenen sind. Dies impliziert eine Stärkung der personellen Ressourcen im Kindergarten selbst – quantitativ wie qualitativ. Weitere Synergiepartner und -partnerinnen, welche die Pädagogik der Frühen Förderung vertreten, sind die schulischen Fachpersonen des Zyklus 1 sowie das Fachpersonal der schulergänzenden Betreuung. Die sieben aufgeführten Problemfelder zeigen alleamt, dass das erste Kindergartenjahr als Schuleintrittsjahr stark belastet ist. Folglich bedarf es einer entlastenden Entwicklung in der Gestaltung des Schuleintrittsjahres.

Aus diesen Ausführungen lassen sich die folgenden **vier Entwicklungsfelder** ableiten, um die Pädagogik der Frühen Förderung, die Gestaltungsmöglichkeiten der Kindergartenlehrpersonen sowie das kindergartensensible Führungshandeln ganzheitlich und nachhaltig zu stärken:

- Stärkung der personellen und pädagogischen Ressourcen im Kindergarten
- Stärkung der Zusammenarbeit im Zyklus 1
- Stärkung der Zusammenarbeit mit der Schulergänzenden Betreuung
- Gestaltung des Schuleintrittsjahres

## 4 Teilprojekte

Die Teilprojekte zielen darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen der Kindergarten in seiner Position im Bildungssystem gestärkt werden kann. Die Stärkung der Kindergartenstufe soll entlang folgender vier Massnahmen erfolgen, welche sich aus den Entwicklungsfeldern ableiten lassen:

- Eine stärkere Verbreitung der Pädagogik der Frühen Förderung
- Ein gestärktes Zyklusdenken als Antrieb für die Kommunikation und Sichtbarkeit der Kindergartenstufe und der Pädagogik der Frühen Förderung
- Optimierung des Ressourceneinsatzes und der Qualität beim unterstützenden Personal
- Mehr Flexibilität beim Schuleintritt

Daraus entstehen vier Teilprojekte:



Abbildung 4 - Teilprojekte

Anhand der vier Teilprojekte werden die übergeordneten Projektziele (Kapitel 3.2) verfolgt, dies jedoch aus unterschiedlichen Richtungen und mit unterschiedlichen Intentionen. Alle Teilprojekte streben die Erreichung der abgebildeten Ziele an, wobei vier dunkel markierte Ziele einen Schwerpunkt in einem Teilprojekt darstellen.



Abbildung 5 - Abdeckung der übergeordneten Projektziele

## 4.1 Teilprojekt A Stärkung der personellen Ressourcen im Kindergarten

### 4.1.1 Relevanz des Teilprojekts A

Das Teilprojekt A befasst sich mit der quantitativen und qualitativen Stärkung der personellen Ressourcen. Aktuell sieht das Lehrpersonalgesetz des Kantons Zürich jedoch vor, «*dass der kantonale Schülerdurchschnitt pro Vollzeiteinheit auf der Kindergartenstufe höchstens 17,5 Schülerinnen und Schüler beträgt, auf der Primarstufe höchstens 15,7 Schülerinnen und Schüler und auf der Sekundarstufe höchstens 14,9 Schülerinnen und Schüler*» (LPG, LS 412.31, § 3.<sup>1</sup>). Durch den neu definierten Berufsauftrag wurde der Wert für die Kindergartenstufe per August 2017 auf 19.6 Schülerinnen und Schüler pro Vollzeiteinheit erhöht. Die Kindergartenstufe führt folglich mit Abstand die grössten Klassen, obwohl die frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) insbesondere im ersten Kindergartenjahr einen tiefen Betreuungsschlüssel empfiehlt. Um eine entwicklungsangemessene und individuelle Förderung zu gewährleisten, ist es anzustreben, dass pro Kindergartenklasse mind. zwei Fachpersonen während der gesamten Unterrichtszeit anwesend sind. Welche Kombinationen an schulischem Personal angemessen ist und wie der Einsatz gestaltet wird, muss im Teilprojekt ausgearbeitet werden.

Die Relevanz der Beziehung zwischen Kind und Lehrperson, welche auf einer beständigen Anwesenheit und wenig wechselnden Vertrauens- und Ansprechpersonen beruht, lässt darauf schliessen, dass dies zwei permanent während der Unterrichtszeit anwesende Erwachsene sein müssen. Gleichzeitig ist die fachliche Kompetenz in der Förderung der kognitiven, sozialen und emotionalen Kompetenzen durch die beiden Erwachsenen bedeutungsvoll, wie die Darlegung der Rolle von Erwachsenen gemäss dem nationalen Referenzdokument «Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz» (Wustmann Seiler & Simoni, 2016) aufzeigt. Die Anstellung von zusätzlichem Personal setzt Personalentwicklungsmassnahmen wie Weiterbildungsangebote und –strategien sowie eine strategische Nachwuchsförderung voraus, um eine qualitativ hochwertige, kindgerechte Förderung zu ermöglichen.

Eine Ausweitung und qualitative Sicherung der personellen Ressourcen auf der Kindergartenstufe gewährleistet die Attraktivität der Stellen an Kindergärten der Stadt Winterthur, ermöglicht die individuelle und entwicklungsorientierte Förderung von Kindern und setzt den Fokus auf präventive Förderung statt auf die Bekämpfung von Verhaltenssymptomen.

### 4.1.2 Ziele des Teilprojekts A

Grobziel des Teilprojekts	Ausweitung und qualitative Sicherung der personellen und pädagogischen Ressourcen
Feinziele des Teilprojekts	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erstellen und Prüfen von Modellvarianten zum Einsatz von zusätzlichem Personal im Kindergarten</li><li>– Kompass zur Entwicklung von Schulassistenzen</li><li>– Ausarbeitung des Weiterbildungsangebots für Schulassistenzen</li><li>– Ausarbeitung des Weiterbildungsangebots für Kindergartenlehrpersonen</li><li>– Ausarbeitung einer strategischen Nachwuchsförderung in der Personalentwicklung bei Kindergartenlehrpersonen</li></ul>

### 4.1.3 Aufgaben des Teilprojektes A

Erstellen und Prüfen von Modellvarianten zum Einsatz von zusätzlichem Personal im Kindergarten

Im Teilprojekt A werden unterschiedliche Möglichkeiten, zusätzliches schulisches Personal im Kindergarten einzusetzen, untersucht und empfohlen sowie im Anschluss deren Einführung ge-

plant. Es bieten sich unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten: beispielsweise zwei Kindergartenlehrpersonen, eine Kindergartenlehrperson und eine Fachperson der schulischen Heilpädagogik (SHP), eine Kindergartenlehrperson und eine ausgebildete [Fachperson Betreuung](#) (Bsp. [Projekt Uster](#)), oder eine Kindergartenlehrperson und eine ausgebildete Schulassistentin sowie weitere Möglichkeiten.

#### Kompass zur Entwicklung von Schulassistenten Ausarbeitung des Weiterbildungsangebots für Schulassistenten

Die strukturellen Rahmenbedingungen zur Professionalisierung von befristet und unbefristet angestellten Schulassistenten in der Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern wird konzeptuell ausgearbeitet. Obligatorische Massnahmen sowie Wahlpflichtangebote werden im Teilprojekt A aufgegleist. Dafür bedarf es einerseits einer Erhebung, wie viele Schulassistenten aktuell an den Kindergärten arbeiten sowie andererseits einer Analyse der Weiterbildungsbedürfnisse von Schulassistenten. Im gleichen Zug gilt es, die strukturellen Rahmenbedingungen für die fachliche und personelle Führung von Schulassistenten im Zusammenhang mit Teilprojekt B und C zu überarbeiten.

#### Ausarbeitung des Weiterbildungsangebots für Kindergartenlehrpersonen

#### Ausarbeitung einer strategischen Nachwuchsförderung in der Personalentwicklung bei Kindergartenlehrpersonen

Die Personalentwicklung von Kindergartenlehrpersonen wird gestärkt. Aus einer Analyse der Weiterbildungsbedürfnisse von Kindergartenlehrpersonen wird das Weiterbildungsangebot ausgearbeitet und erweitert. Eine strukturierte Sensibilisierung der Schulleitenden ist gleichzeitig notwendig, um die Personalentwicklungsmassnahmen und Nachwuchsförderung zielgerichtet und entwicklungsorientiert zu stärken.

## 4.2 Teilprojekt B Stärkung der Zusammenarbeit im Zyklus 1

### 4.2.1 Relevanz des Teilprojekts B

Mit dem Lehrplan 21 wurde die Zyklusgliederung in die Volksschule der Deutschschweizer Kantone eingeführt. Die elf Schuljahre werden in drei Zyklen geteilt. Die beiden Kindergartenjahre sowie die ersten zwei Primarschuljahre gehören zum Zyklus 1 (KiGa 1 bis Ende 2. Klasse). Zyklus 2 umfasst das dritte bis sechste Primarschuljahr (3. – 6. Klasse), während im 3. Zyklus die 7. bis 9. Klasse, sprich das 1. bis 3. Sekundarschuljahr eingeordnet sind. Gemäss den Grundlagen des Lehrplans 21 orientiert sich der erste Zyklus an der individuellen Entwicklung des Kindes und gestaltet sich fächerübergreifend. Einer grossen Heterogenität an Voraussetzungen muss begegnet werden, weshalb der Lehrplan 21 im ersten Zyklus Elemente der Frühen Förderung hervorhebt und verfolgt. Dazu gehören das freie Spiel, die Gestaltung eines vielschichtigen Lernfeldes sowie Berücksichtigung und Förderung von sozialen, emotionalen und kognitiven Lernprozessen.

Durch eine Stärkung der Zusammenarbeit im Zyklus 1 kann der Pädagogik der Frühen Förderung eine Stärkung gegeben werden, indem ein pädagogikzentrierter Austausch zwischen schulischem Personal vom ersten Kindergarten bis zum zweiten Schuljahr stattfindet. Dieser Austausch ermöglicht der ersten und zweiten Klasse ein Aufgreifen der Entwicklungsorientiertheit und individuellen Förderung durch Gestaltung von und Begleiten in Lerngelegenheiten. Auf der anderen Seite steigt die Wertschätzung beim schulischen Personal der höheren Stufen gegenüber der Kindergartenstufe durch das vertiefte Verständnis dessen pädagogischen Werten und Handlungen. Die Integration der Kindergartenstufe ins Bildungssystem wird von unten nach oben vorangetrieben.

#### 4.2.2 Ziele des Teilprojekts B

Grobziel des Teilprojekts	Förderung des Zyklusdenkens und der Zyklusdenken förderlichen Strukturen im Zyklus 1 bei Lehrpersonen, Schulleitenden, Leitung Bildung, Verwaltungsabteilungen des Departement Schule und Sport
Feinziele des Teilprojekts	<ul style="list-style-type: none"><li>– Strukturierung von Austausch- und Zusammenarbeitsgefässen für Zyklus 1</li><li>– Berücksichtigung des geografischen Zusammenlegens des Zyklus 1 bei baulichen Massnahmen</li><li>– Umformulierung und -gliederung von Verwaltungsunterlagen (Formularen, Prozessen, etc.) in Zyklen</li><li>– Prüfen einer möglichen Namensänderung der Kindergartenstufe.</li><li>– Einsatz von Schulleitenden eigens für Zyklus 1</li></ul>

#### 4.2.3 Aufgaben des Teilprojektes B

Strukturierung von Austausch- und Zusammenarbeitsgefässen für Zyklus 1

Berücksichtigung des geografischen Zusammenlegens des Zyklus 1 bei baulichen Massnahmen

Es werden Austausch- und Zusammenarbeitsgefässe für den Zyklus 1 gesamtstädtisch aufgegleist sowie an den Schuleinheiten gefördert. Gewinnbringende Form, Umfang wie auch die konkreten Zielgruppen werden diskutiert. Beispielsweise können daraus regelmässige gesamtstädtische Austauschgefässe für Lehrpersonen entspringen, solche innerhalb eines Bildungsteams oder einer Schuleinheit oder auch gesamtstädtische Sensibilisierungsgefässe für Schulleitende. Dazu gehört ferner das räumliche Zusammendenken der Zyklusklassen, um einen Austausch zwischen Tür und Angel zu fördern und mögliche Hemmschwellen zur Zusammenarbeit abzubauen. Die Schulleitenden werden dazu sensibilisiert bei schulischen Um- oder Neubauten sowie bei pädagogischen Raumkonzepten die Bedürfnisse der Kindergartenstufe mitzudenken und gleichwertig zu berücksichtigen wie jene der Primar- oder Sekundarstufe. Kindergartenfreundliche und lärmregulierende Einrichtungen werden entlang der [Empfehlungen des Verband Kindergarten Zürich](#) eingeplant.

Umformulierung und -gliederung von Verwaltungsunterlagen (Formularen, Prozessen, etc.) in Zyklen

Das Departement Schule und Sport wird strategisch angehalten, diverse Unterlagen und Dokumente sowie Kommunikationsinstrumente den Zyklen anzupassen.

Prüfen einer möglichen Namensänderung der Kindergartenstufe

Eine mögliche Namensänderung der Kindergartenstufe wird geprüft, welcher dem Bildungssystem zugehörend formuliert werden soll. Dies hält den ritualisierten Mustern entgegen, dass die Schule ab der 1. Klasse beginnt, stützt die Kindergartenstufe als Schuleintritt und baut ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Bildungssystems auf.

Einsatz von Schulleitenden eigens für Zyklus 1

Die Kindergartenstufe zu stärken setzt voraus, dass sie aus einer Führungsposition heraus gestärkt und berücksichtigt wird. Eine Sensibilisierung von Schulleitenden für die Relevanz der Frühen Förderung wird aufgegleist. Gleichsam sollen flächendeckend Schulleitende spezifisch für den Zyklus 1 eingesetzt werden, was bereits an einigen Schulen praktiziert wird und welche nicht für andere Schulstufen verantwortlich sind, wie dies auch im Zyklus 3 vermehrt gehandhabt wird. Dies schärft den Fokus beispielsweise bei der Ressourcenverteilung und setzt eine klare Verantwortung für die Stärkung des Zyklus 1. Ferner ermöglicht der Einsatz von Schulleitenden eigens

für den Zyklus 1, die Strukturen aufzubrechen und darin neue Gestaltungsmöglichkeiten auszu-  
probieren, die weniger stufenunabhängig, dafür mehr entwicklungsorientiert sind.

### 4.3 Teilprojekt C Stärkung der Zusammenarbeit Kindergarten und schulergänzende Betreuung

#### 4.3.1 Relevanz des Teilprojekts C

Aufgrund der Zugehörigkeit zum Departement Schule und Sport, der strukturellen Unabhängigkeit zum Schulamt und der Werthaltung der Frühen Förderung ist die schulergänzende Betreuung eine wertvolle Partnerin in der Stärkung der Kindergartenstufe. In ihr sind mit den Betreuungs- und Gruppenleitungen Fachexpertinnen und Fachexperten tätig, welche auf die sozial-emotionale Kompetenzförderung spezialisiert sind. Mit der Ausbildung zur Fachperson Betreuung (FaBe) oder in der Sozialpädagogik sind sie eine stärkende Ergänzung zur pädagogisch ausgebildeten Klassen- und Förderlehrperson. Die Unterstützung während des Unterrichts durch eine Fachperson Betreuung wurde während des Workshops ausdrücklich gewünscht. Inwiefern die Synergien zwischen der Kindergartenstufe, respektive gemäss Teilprojekt B Zyklus 1, und der schulergänzenden Betreuung gewinnbringend genutzt werden können, bedarf einer vertieften Auseinandersetzung.

#### 4.3.2 Ziele des Teilprojekts C

Grobziel des Teilprojekts	Nutzung von Synergien zwischen der Kindergartenstufe und der schulergänzenden Betreuung
Feinziele des Teilprojekts	<ul style="list-style-type: none"><li>– Stärkung und Umgestaltung der Zusammenarbeit zwischen der schulergänzenden Betreuung und Zyklus 1</li><li>– Berücksichtigung des geografischen Zusammenlegens des Zyklus 1 mit der schulergänzenden Betreuung bei baulichen Massnahmen</li><li>– Einsatz eines gemeinsamen Führungsteams zwischen Schulleitung des Zyklus 1 und Betreuungsleitung</li><li>– Zusammenlegung und Förderung der Schulassistenzen im Zyklus 1 und der schulergänzenden Betreuung</li></ul>

#### 4.3.3 Aufgaben des Teilprojektes C

##### Stärkung und Umgestaltung der Zusammenarbeit zwischen der schulergänzenden Betreuung und Zyklus 1

Die Arbeitsgruppe setzt sich mit unterschiedlichen Modellen für die Nutzung von Synergien zwischen dem Zyklus 1 und der schulergänzenden Betreuung auseinander und erarbeitet eine passende Form. Durch die Nutzung der Synergien können neue Unterrichtsmodelle ermöglicht und getestet werden (siehe als Beispiel [Projekt Uster](#)). Die Fachpersonen könnten ein Kind ganztags begleiten und sind enge Vertrauenspersonen. Entlastende Förderstrukturen werden gestaltet. Beispielsweise könnten Förderstunden (DaZ, SHP) nicht nur vormittags eingeplant werden, sondern könnten nachmittags während der Betreuungsstunden stattfinden. Dies erleichtert die Planung für die Schulen und steigert die Attraktivität aller beteiligten Berufsgattungen.

##### Berücksichtigung des geografischen Zusammenlegens des Zyklus 1 mit der schulergänzenden Betreuung bei baulichen Massnahmen.

Der Bustransfer bringt hohen finanziellen und organisatorischen Aufwand mit sich. Durch das bauliche Zusammendenken von mindestens Kindergartenstufe und schulergänzender Betreuung sollen Übergänge für Kindergartenkinder angenehmer gestaltet werden. Die bedürfnisorientierte gemeinsame Nutzung von Räumen ist für die Bereitstellung von Schulraum relevant. Die Arbeitsgruppe setzt sich damit auseinander, inwiefern eine Zusammenlegung gewinnbringend ist.

### Einsatz eines gemeinsamen Führungsteams zwischen Schulleitung des Zyklus 1 und Betreuungsleitung

Die Führung des Zyklus 1 wird gestärkt durch ein sich ergänzendes und auf Augenhöhe begegnendes Führungsteams aus einer Schulleitung des Zyklus 1 und einer Betreuungsleitung. Ein Kompass zu den organisatorischen Verantwortlichkeiten, der Personalverantwortung, den Aufgaben und den beruflichen Voraussetzungen wird erstellt, welches die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Führungsteam stellt.

### Zusammenlegung und Förderung der Schulassistenzen im Zyklus 1 und der schulergänzenden Betreuung

Insbesondere Schulassistenzen der Schule und der schulergänzenden Betreuung werden durch gemeinsame Weiterbildungsangebote und –vorgaben zusammengeführt. Eine Prüfung von Zusammenschlussmöglichkeiten der Schulassistenzen der Schule und der schulergänzenden Betreuung findet im Teilprojekt statt.

## 4.4 Teilprojekt D Gestaltung des Schuleintrittsjahres

### 4.4.1 Relevanz des Teilprojekts D

Der Schuleintritt stellt als Übergang die Kindergartenlehrpersonen, die Kinder und die Erziehungsberechtigten vor Herausforderungen. Eine grosse und teilweise schwer abschätzbare Heterogenität an Schülerinnen und Schülern tritt jährlich ins Schulsystem ein. Die eintretenden Kinder sind jünger und zeigen zunehmend Förderbedarf bei haptischen Vorerfahrungen und sprachlichen Grundlagen.

Kinder mit erhöhtem Unterstützungsbedarf im Sammeln von grundlegenden Vorerfahrungen benötigen eine angemessene enge Begleitung. Diesen Bedürfnissen können die Lehrpersonen im Schuleintrittsjahr nicht angemessen begegnen, aufgrund des hohen Klassenverhältnisses von max. 21 Schülerinnen und Schüler auf eine ausgebildete Lehrperson. Eine individuelle Begleitung ist nur teilweise leistbar.

Die Umsetzung des RSI-Konzepts erlaubt eine Ressourcenverteilung nach individuellem Ermessen der Schulleitung. Einer «Ressourcenlücke» zum Schuleintritt kann dadurch begegnet werden. Inwiefern die Ressourcen in der Kindergartenstufe zum Tragen kommen, hängt von der Einschätzung der Schulleitung ab.

Für zusätzlichen Förderressourcenerhalt müssen Abklärungen aufgegleist werden, bestenfalls im ersten Quartal des Schuleintrittsjahres. Das Einverständnis der Erziehungsberechtigten ist für den Abklärungsprozess ausschlaggebend. Innerhalb dieser Wochen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Erziehungsberechtigten und Kindergartenlehrperson aufzubauen ist eine Herausforderung. Der Prozess der Abklärung im Schuleintrittsjahr muss auf mögliche Alternativen geprüft werden, um schnellere und nachhaltige Unterstützungsleistungen für die Kindergartenkinder zu erhalten. Gleichsam hängt das Vertrauen der Erziehungsberechtigten davon ab, inwiefern sie das Geschehen in der Kindergartenstufe als Teil der schulischen Bildung ihres Kindes ansehen und akzeptieren. Die Fachexpertise der Kindergartenlehrpersonen soll vor den Erziehungsberechtigten sichtbar gemacht und unterstützt werden.

Eine ganzheitliche Förderung der Schülerinnen und Schüler ist bedeutsam. Die Kindergartenstufe hat die Möglichkeit als Erstkontakt die Eltern in ihren entwicklungsorientierten Handlungen zu unterstützen. Insofern sollten neue Möglichkeiten der Elternarbeit ausprobiert werden, insbesondere bei Kindern mit Unterstützungsbedarf, sodass das grundlegende pädagogische Entwicklungswissen der schulischen Fachpersonen angemessen mit den Erziehungsberechtigten geteilt wird.

#### 4.4.2 Ziele des Teilprojekts D

Grobziel des Teilprojekts	Entlastung im Schuleintrittsjahr
Feinziele des Teilprojekts	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitale Lösung für die Transaktion von Daten zwischen dem Schulzahnärztlichen Dienst und dem Elternhaus</li> <li>– Umgestaltung und entsprechende Ressourceneinsatzplanung des Einschulungsklassenmodells für das Schuleintrittsjahr bei Schülerinnen und Schüler mit besonderem Unterstützungsbedarf</li> <li>– Umgestaltung des Schuleintrittsjahres für Kinder mit minimalen basalen Vorerfahrungen</li> <li>– Prüfen einer Umgestaltung von Abklärungsprozessen und Ressourcenerhalt im Schuleintrittsjahr</li> <li>– Ausarbeitung neuer Modelle zur vertrauensvollen und unterstützenden Elternarbeit</li> </ul>

#### 4.4.3 Aufgaben des Teilprojektes D

##### Digitale Lösung für die Transaktion von Daten zwischen dem Schulzahnärztlichen Dienst und dem Elternhaus

Der Daten- und Anmeldungstransfer zwischen Schulzahnärztlichem Dienst und den Erziehungsberechtigten läuft aktuell in Papierform über die Kindergartenlehrperson. Eine digitale Lösung, welche die Kindergartenlehrperson aus dieser Aufgabe entlastet und einen direkten Transfer ermöglicht, wird überprüft und initiiert.

##### Umgestaltung und entsprechende Ressourceneinsatzplanung des Einschulungsklassenmodells für das Schuleintrittsjahr bei Schülerinnen und Schüler mit besonderem Unterstützungsbedarf

##### Umgestaltung des Schuleintrittsjahres für Kinder mit minimalen basalen Vorerfahrungen

Ähnliche Herausforderungen mit einer fehlenden «Schulreife» traten in der ersten Klasse auf, woraufhin Einschulungsklassen gegründet wurden. Da der Schuleintritt bereits beim Eintritt in den Kindergarten stattfindet, sollen die für Einschulungsklassen eingesetzten Ressourcen beim Eintritt in den Kindergarten zukommen. Gestaltungsmöglichkeiten werden dazu ausgearbeitet, ausprobiert und geprüft. Beispielsweise könnte einer kleinen Gruppe von Kindern, welchen noch grundlegende Vorerfahrungen fehlen, angemessen begegnet und die Integration ermöglicht werden. Wichtig dabei ist eine gesamtstädtisch ausgewogene Verteilung der Ressourcen, die Wohnortnähe für die einzelnen Kinder sowie die Einbindung an den Kindergarten am Standort.

##### Prüfen einer Umgestaltung von Abklärungsprozessen und Ressourcenerhalt im Schuleintrittsjahr

Unterstützende Ressourcen müssen für eine angemessene individuelle und entwicklungsorientierte Förderung und für einen positiven Schuleintritt schnell zur Verfügung stehen. Präventive Massnahmen sollen zeitnah erfolgen. Dafür bedarf es neuen Lösungen im Schuleintrittsjahr, welche ausgearbeitet und getestet werden.

##### Ausarbeitung neuer Modelle zur vertrauensvollen und unterstützenden Elternarbeit

Vorherrschend sind Modelle wie Elternabende und Besuchstage. Für ein Verständnis der pädagogischen Tätigkeiten und der Fachexpertise von Kindergartenlehrpersonen, wie auch für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wird die Elternarbeit im Schuleintrittsjahr auf alternative Gestaltungsmöglichkeiten hin überprüft. Die Einbindung von Erziehungsberechtigten durch einzelne Besuche kann ferner die Befähigung zur Förderung durch das Elternhaus stärken.

## 5 Beitrag des Projekts zur Legislaturzielerreichung

Das vorliegende Projekt leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Legislaturziele der Periode 2022-2026. 9 von 11 Legislaturzielen werden durch das Projekt mittel bis stark bearbeitet, was der detailliert ausgeführten Darstellung in Beilage 3 zu entnehmen ist.

Die Stärkung des Wohlbefindens der Schülerinnen und Schüler sowie die Attraktivitätssteigerung der Stadt Winterthur als Arbeitgeberin für im Kindergarten tätige Mitarbeitende steht im Zentrum aller Überlegungen. Insbesondere das Anstossen von Kooperationen, das Überdenken konkreter Übergänge und das Weiterentwickeln von Haltungen und Werten im Zyklus 1 lassen zu, dass die Tragfähigkeit gestärkt und pädagogische Entwicklungen vorangebracht werden, was einen nachhaltigen Aufbau von den tieferen Schulstufen in die höheren ermöglicht. Das Projekt schafft eine zusätzliche Grundlage für «eine Schule Winterthur», indem sich die schulergänzende Betreuung und das Schulsystem weiter annähern, aber auch dem Personalmangel entgegengewirkt werden kann.

## 6 Projektorganisation

### 6.1 Organigramm

Für den Projekterfolg werden verschiedene Projektgremien benötigt, um das Fachwissen unterschiedlicher Akteursgruppen einbeziehen und optimale Lösungen kokonstruktiv erarbeiten zu können. Die Schulpflege Winterthur (WSP) ist durch den Beschluss des Projektantrags die auftraggebende Stelle und ernennt die projektantragstellende Person als Projektleitung. Die Steuergruppe fällt Vorentscheid und bildet das Kontrollsystem. Eine Resonanzgruppe wird als Begleitinstrument für die Beurteilung inhaltlicher Ergebnisse beigezogen, bezieht Stellung und sichert die Akzeptanz.

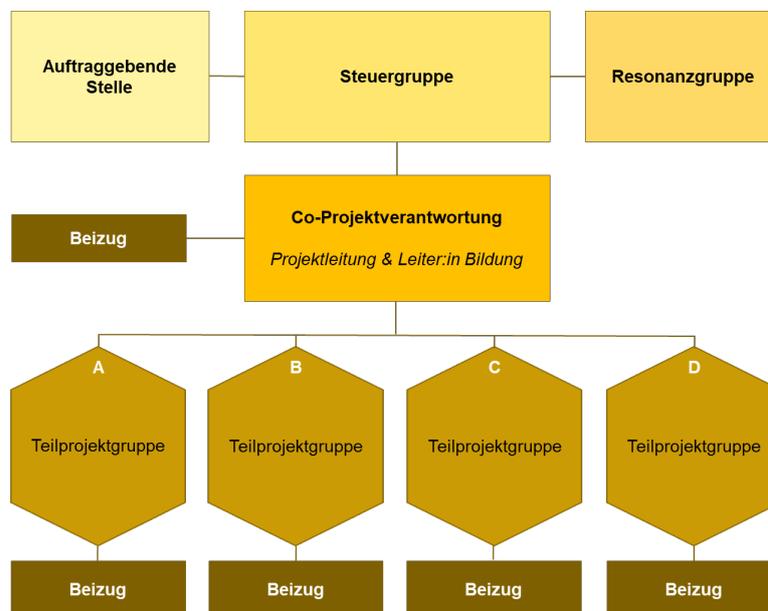


Abbildung 6 - Projektorganigramm

Die Projektverantwortung tragen die Projektleitung sowie eine Leiterin oder ein Leiter Bildung als Co-Team. Dadurch sind die Praxis- und die Departementlinie miteinander verbunden. Die Zusammenarbeit verläuft partizipativ und in angemessener gegenseitiger Absprache. Im Lead einer Projektphase ist immer eine der beiden Personen, welche die Projektverantwortung tragen. Im

Abbildung 8 wird dargestellt, welche Person in welcher Projektphasen den Lead hat und wann die Übergabe stattfindet.

In den Teilprojektgruppen werden Lösungsansätze und Strategien für die Erreichung der Grob- und Feinziele der Teilprojekte ausgearbeitet. Die Zusammensetzung erfolgt gemäss den zu verfolgenden Zielen und kann nach Bedarf erweitert, gekürzt oder geändert werden. Innerhalb der Teilprojektgruppe findet eine gleichberechtigte Zusammenarbeit statt.

## 6.2 Besetzung der Gremien

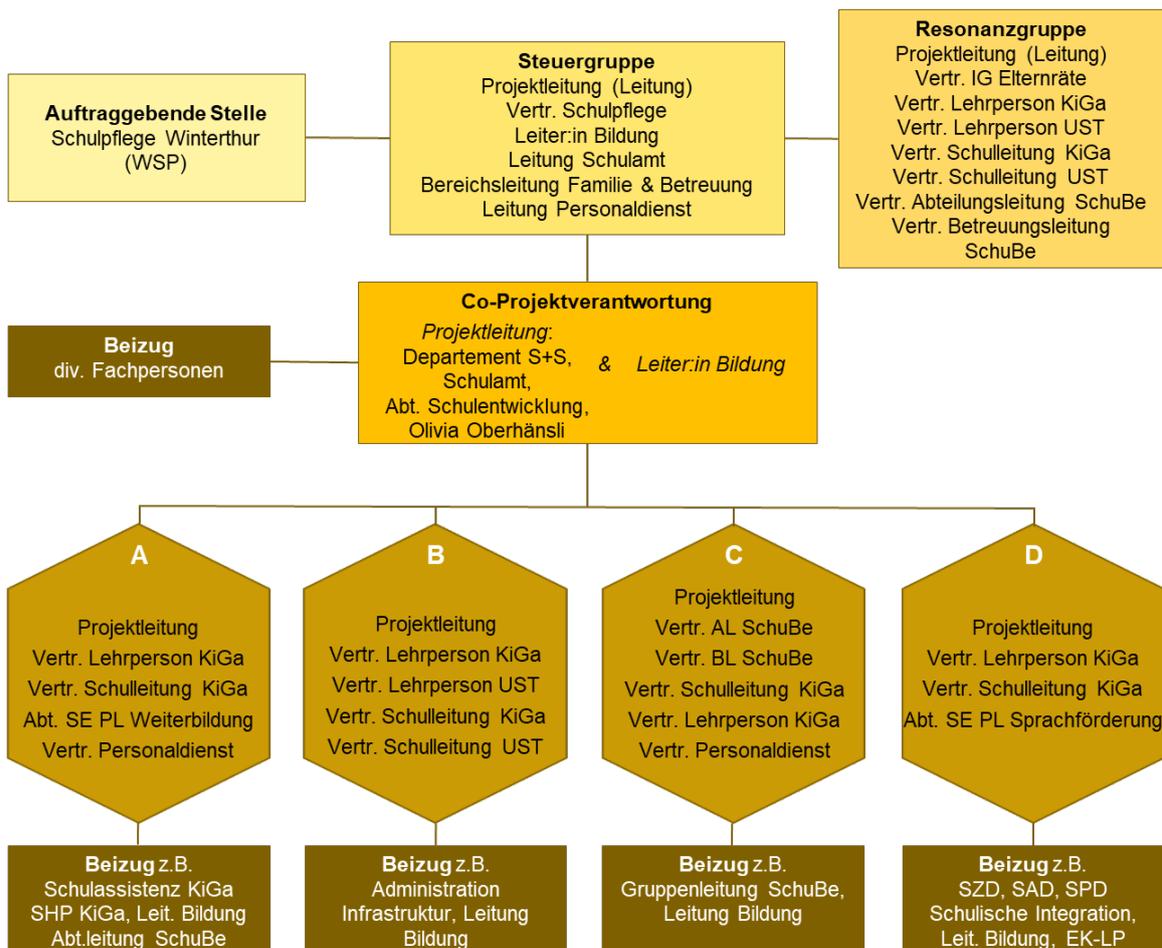


Abbildung 7 - Gremienbesetzung des Projektorganigramms

## 6.3 Kommunikationsverantwortlichkeit

Die Projektleitung verantwortet und koordiniert die Kommunikation bezüglich des Projektes. Die interne Kommunikation im Departement Schule und Sport und zwischen sowie innerhalb der Projektgremien und der Stakeholder übernimmt die Projektleitung. Die Kommunikation von schulrelevanten Inhalten werden fallabhängig in Absprache mit der/dem projektverantwortlichen Leiter oder Leiterin Bildung koordiniert. Es wird auf eine sensible Kommunikation geachtet. Das Erwartungsmanagement bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit.

Bei externer Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit erfolgt stets ein Beizug der kommunikationsverantwortlichen Person des Departements Schule und Sport.

#### **6.4 Projektleitung**

Die auftragnehmende Stelle ist das Departement Schule und Sport, welches die Projektleitung stellt. Die Rolle der Projektleitung übernimmt jene Person, welche den Projektauftrag erarbeitet hat. Übergeordnet verfolgt die Projektleitung die Überwachung, Kontrolle und Übersicht über das Projekt (Litke, 2007, S. 164ff.). Sie ist verantwortlich für die Rollenklärung und die Projektorganisation sowie die Koordination zwischen und innerhalb der Gremien. Kosten, Personal, Termine und Qualität werden von der Projektleitung geplant, gesteuert und kontrolliert. Dazu gehört das Einfordern und Sicherstellen von Projektdokumentationen sowie von Informationen zu Umsetzungsschritten. Der Entscheid um Meilensteine und potenzielle Zieländerungen gehören ferner in den Aufgabenbereich der Projektleitung. Sie überwacht Projektfortschritte und –aufwand, meldet Abweichungen an die Steuergruppe und leitet Massnahmen ein.

## 7 Projektstruktur

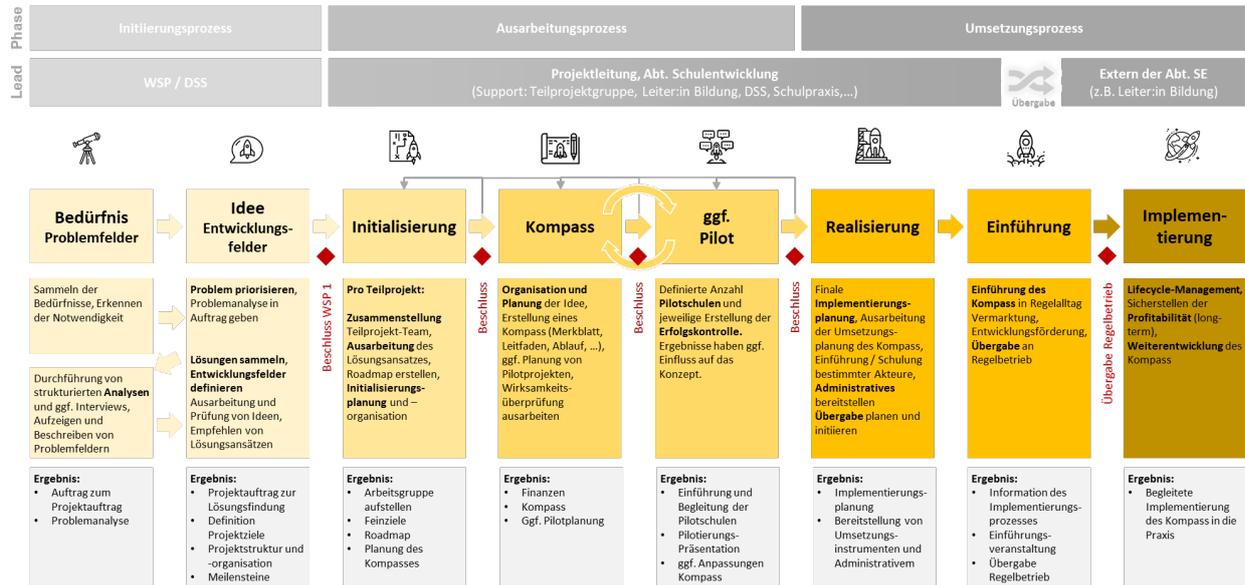


Abbildung 8 - Prozessstruktur des Projektes

Der abgebildete Innovationsprozess bildet die Prozess- und Meilensteinplanungsbasis. Grundsätzlich unterliegt die Struktur einem agilen und flexiblen Vorgehen, denn in jedem Teilprojekt muss bedarfsabhängig festgelegt werden, welche Phasen wann im Prozess durchlaufen werden müssen. Dies garantiert die Sicherstellung der Projektqualität und ermöglicht schnelles Reagieren auf und die Nutzung von bildungspolitischen Entwicklungen. Beispielsweise wird es einzelne Teilprojekte geben, welche einen Testdurchlauf mit Pilotschulen planen. Ferner kann eine Überschneidung, Umstellung oder Wiederholung einzelner Phasen auftreten.

Der Innovationsprozess geht weg von Konzepten und unterstützt die Erarbeitung von Kompass-Unterlagen (Merkblätter, Leitfaden, Ablauf, ...). Dies hat den Vorteil, dass bereits im Laufe des Projektprozesses und nicht erst am Projektende unterstützende Instrumente und Produkte erstellt werden, welche den Schulen auch in späteren Phasen als Handlungsorientierung dienen können. Diese Art der Wissenssicherung generiert beispielsweise die Möglichkeit, dass neue Schulleitende sich schnellstmöglich in den zugehörigen Prozessen und Abläufen einlesen und zurechtfinden können. Ein grosser Vorteil der agilen Projektlogik ist, dass trotz der umfangreichen Projektdauer bereits während des Projektprozesses Entwicklungsimpulse und entlastende Strukturen für die Kindergärten durch die Erstellung von Kompass-Unterlagen geschaffen werden können.

### 7.1 Meilensteine und Projektzeitplan

Aufgrund der heterogenen Ansatzpunkte müssen innerhalb der Teilprojekte Prioritäten in der Bearbeitung von Feinzielen gesetzt werden. Übergeordnet sind diese Prioritäten von der Projektleitung zu koordinieren. Das Teilprojektteam wird sich bei ihrem Start darüber verständigen, welche Schritte das Teilprojekt gehen wird und welche Feinziele in welcher Reihenfolge angegangen werden, sprich welche Prioritäten gesetzt werden. Anschliessend wird der Ausarbeitungsprozess für das anzugehende Feinziel geplant und durchlaufen. Entsprechend wird von der Teilprojektgruppe eine Roadmap mit weiterführenden Meilensteinen für das Feinziel ausgearbeitet. Die Schritte aus Abbildung 9 werden in den Teilprojektteams während der Initialisierungsphase durchlaufen, bevor die Arbeit am Feinziel beginnt.

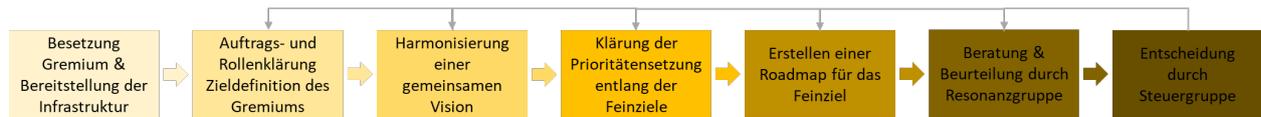


Abbildung 9 – Erste Schritte während der Initialisierungsphase

Für einen effektiven Start wird die erste Prioritätensetzung bereits im vorliegenden Projektauftrag getätigt. Die Teilprojekte starten mit der Bearbeitung der folgenden Feinziele, damit die Teilprojekte später aufeinander aufbauen können:

A	Ausarbeitung des Weiterbildungsangebots für Kindergartenlehrpersonen Ausarbeitung einer strategischen Nachwuchsförderung in der Personalentwicklung bei Kindergartenlehrpersonen
B	Umformulierung und -gliederung von Verwaltungsunterlagen (Formularen, Prozessen, etc.) in Zyklen
C	Zusammenlegung und Förderung der Schulassistenzen im Zyklus 1 und der schulergänzenden Betreuung
D	Umgestaltung und entsprechende Ressourceneinsatzplanung des Einschulungsklassenmodells für das Schuleintrittsjahr bei Schülerinnen und Schüler mit besonderem Unterstützungsbedarf

## 7.2 Erste Ergebnisse

Bis zum Herbst 2024 sind alle Gremien besetzt und die Aufträge und Rollen geklärt, sodass die ersten Feinziele ab dem zweiten Quartal des Schuljahres 2024/25 verfolgt werden können.

Ende Kalenderjahr 2024 besteht eine Strategie und ein Zeitplan, bis wann welche Verwaltungsunterlagen in Zyklen gegliedert oder umformuliert sein müssen.

Ende Kalenderjahr 2024 sind unterschiedliche Möglichkeiten zusammengetragen, wie die Ressourcenumverteilung und Umgestaltung der Einschulungsklassen aussehen kann. Auf das Schuljahr 2025/26 wird die Änderung in der Praxis umgesetzt.

Es werden bis Ende Kalenderjahr 2024 Daten zum tatsächlichen Einsatz und der Anstellung von Schulassistenzen erhoben. Zudem wird bis zum Sommer 2025 eine Strategie ausgearbeitet, inwiefern Schulassistenzen der schulergänzenden Betreuung und der Schuleinheit gemeinsam gefördert werden können.

Bis Ende Kalenderjahr 2024 ist der Weiterbildungsbedarf von Schulassistenzen und Lehrpersonen des Zyklus 1 erhoben. Im Sommer 2025 liegt basierend auf der Analyse ein ausbaufähiger Angebotsplan für Kindergartenlehrpersonen vor. Im Schuljahr 2025/26 werden die ersten Angebote für Lehrpersonen des Zyklus 1 durchgeführt.

## 8 Projektrisiken & Gelingensbedingungen

Mögliche Projektrisiken (gelb) und Gelingensbedingungen (braun) sind in den folgenden Grafiken dargestellt. Nähere Ausführungen zu einzelnen Feldern sind der Beilage 4 zu entnehmen.



Abbildung 10 - Projektrisiken und Gelingensbedingungen

## 9 Ressourcen

Es können Ausgaben für Sitzungsentschädigungen von Lehrpersonen entstehen. In der Initialisierungsphase wird ein Projektkostenbudget erstellt, welches unter anderem Kosten für die weitere Bearbeitung des jeweiligen Feinziels enthält, sofern mit solchen zu rechnen ist.

## 10 Projekterfolg und Ausblick: Eine Vision

Das vorliegende Projekt verfolgt einen nachhaltigen Gestaltungsfreiraum sowie die Qualitätssicherung des Ressourceneinsatzes im Kindergarten mit Fokus auf die Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen und Lernbedingungen von Schülerinnen und Schülern. Die Kindergartenstufe wird als wesentlicher Teil des Bildungssystems verstanden. Die durch das Projekt aufgebaute Entwicklungsbereitschaft lässt zu, dass der Kindergarten nicht «verschult» wird, sondern, dass offene Lern- und Unterrichtsformen sowie die Pädagogik der Frühen Förderung die höheren Schulstufen von unten nach oben stärkt. Mögliche Kooperationsformen mit der schulergänzenden Betreuung können Raum für die Umgestaltung und Öffnung von Stundenplänen bieten und eine ganzheitliche Förderung der Schülerinnen und Schüler stärken.

Durch präventiv eingesetzte Mittel wird der Lernerfolg und das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler auf deren Bildungsweg unterstützt, was eine anhaltende Entlastung sowie einen Ansatz für innovative Entwicklungen für das gesamte Schulsystem der Stadt Winterthur darstellen kann. Ein gezielter, qualitätsvoller und präventiv eingesetzter Einsatz von Ressourcen beim Schuleintritt kann im Verlauf der Jahre in den höheren Schulstufen ressourcenschonend wirken und der Stadt finanzielle Einsparungen erbringen. Allfällige Kosten für den Bustransfer können

durch bauliche Lösungen reduziert werden. Der Schulraum kann optimal genutzt werden und bietet den Schülerinnen und Schülern gleichzeitig ein adressatengerechtes Lernumfeld.

Langfristig legt das vorliegende Projekt einen Grundbaustein für zukünftige Entwicklungen. Es bereitet die Schulen der Stadt Winterthur mental wie strukturell auf Möglichkeiten von Tagesschulmodellen und der Zyklusgliederung vor. Die Einführung des Lehrplans 21 ermöglicht das Umdenken zu neuen Modellen, welche durch das Projekt erprobt werden können. Pädagogisches Umdenken und eine positive Haltung gegenüber Neuerungen können angeregt werden. Das Projekt stösst durch die Veränderung von strukturellen Gegebenheiten auf unterschiedlichen Ebenen Entwicklungen an. Dies garantiert einerseits eine Nachhaltigkeit des Projekterfolgs, bedeutet andererseits aber auch, dass spürbare Wirkungen erst Jahre nach Projektabschluss sichtbar werden.

## 11 Quellen

- Bildungsdirektion Kanton Zürich. (2012). Strategie Frühe Förderung. <https://www.zh.ch/de/familie/fruehe-kindheit.html>
- Bundesamt für Gesundheit BAG. (2018). Gesundheitsförderung und Prävention in der frühen Kindheit. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/gesund-leben/gesundheitsfoerderung-und-praevention/praevention-fuer-kinder-und-jugendliche/fruehe-kindheit.html>
- Imlig, F., Bayard, S. & Mangold, M. (2019). *Situation des Kindergartens im Kanton Zürich*. Zürich: Bildungsdirektion, Bildungsplanung.
- Litke, H.-D. (2007). Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. erweiterte Auflage. Carl Hanser Verlag: München.
- Rossi, G., & Hauser, D. (2015). Entwicklungspsychologie – Was, wann? <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/schulinfo/fokus/entwicklungspsychologie-2014-was-wann>
- Stamm, M., Reinwand, V., Burger, K., Schmid, K., Viehhauser, M., & Muheim, V. (2009). FRÜHKINDLICHE BILDUNG IN DER SCHWEIZ. Eine Grundlagenstudie im Auftrag der UNESCO-Kommission Schweiz. Universität Freiburg.
- Stern, S., Schwab Cammarano, S., Gschwend, E & Sigrist, D. (2019). *Für eine Politik der frühen Kindheit: Eine Investition in die Zukunft, Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung / Frühe Förderung in der Schweiz*. Erarbeitet von INFRAS, erstellt im Auftrag der Schweizerischen UNESCO-Kommission. Bern.
- Wustmann Seiler, C. & Simoni, H. (2016). *Orientierungsrahmen für frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz*. Erarbeitet vom Marie Meierhofer Institut für das Kind, erstellt im Auftrag der Schweizerischen UNESCO-Kommission und des Netzwerks Kinderbetreuung Schweiz. Zürich.