

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 86 (1999)
Heft: 12: Machtmissbrauch von Lehrern ; Selbständigkeit der Schule

Artikel: Erfahrungen mit verstärkter Selbständigkeit der Schule am Beispiel des Kantons Zürich
Autor: Oertel, Lutz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-534512>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Erfahrungen mit verstärkter Selbständigkeit der Schule am Beispiel des Kantons Zürich¹

Das Zürcher Reformprojekt «Teilautonome Volksschule» TaV kann als Projekt zur Hebung der Motivation aller Beteiligten verstanden werden. Lutz Oertel beschreibt Struktur, Ziele und Probleme. Das Projekt soll mittels Evaluationen zu Erkenntnissen führen, wie die Steuerung des Schulsystems auf kantonaler Ebene in Hinsicht auf eine Teilautonomie optimiert werden kann.

Über Erfahrungen zu berichten aus einem Projekt der Bildungsverwaltung, das erst seit Sommer 1997 mit Schulen arbeitet, kann nur heissen, erste Eindrücke zu vermitteln. Dies setzt Projektkenntnisse voraus. Deshalb wird zunächst der Projektrahmen für die Entwicklung Teilautonomer Volksschulen (TaV) dargestellt, dabei auch auf das zürcherische Schulsystem verwiesen. Der Stand des Projekts und die begonnene Umsetzung der Projektkonzeption bilden den Erfahrungsbericht. Die Informationsquellen dieses Berichts sind die Arbeit im Projekt selbst und die ersten vorsichtigen Ergebnisse einer externen Projektevaluation.²

Projektrahmen

Eine Verselbständigung der Schule wird schon lange diskutiert und gefordert.

Eine Verselbständigung der Schule wird schon lange diskutiert und gefordert und zeichnet sich in vielen Ländern ab. Diese weitverbreitete Akzeptanz eines Entwicklungsmodells der Schule ist etwas irritierend, obwohl das hinter dieser Entwicklung stehende Konzept der Schulautonomie gute schul- und organisationstheoretische Gründe ausweist. Diese gelten in vieler Hinsicht auch für den Kanton Zürich; Bewegung ausgelöst hat aber erst die technologisch ökonomische Dynamik, die häufig durch Staatsverschuldung begleitet ist. Politische Lösungsversuche (wie New Public Management) beziehen das Bildungswesen mit ein. Im Kanton Zürich steht bei entsprechenden Projekten das Schulwesen im Vordergrund, nicht zuletzt deshalb, weil es seit langem erheblichem Problemdruck ausgesetzt ist.

Die wichtigsten Problemzonen, wie sie im Bereich der Volksschule (1. bis 9. Schuljahr, ohne Gymnasium) auftreten, betreffen die Schulpflegen und ihre Mitglieder sowie im Schulhaus die Lehrpersonen. Sie sind am Ort und vor Ort tätig, wie es das Schulgesetz und der Lehrplan des Kantons vorschreiben. Und diese Ortsebene ist besonders wichtig, denn die Gemeinde ist im Rahmen der vom Kanton erlassenen Gesetze Schulträger, u.a. mit zwei Dritteln der Schulkosten. Als Schulgemeinde verfügt sie über ein eigenes Schulbudget und lässt durch ihre Stimmbürger die Schulpflege wählen. In der Schulpflege sitzen also Laien; im

Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit stellen sie die Lehrpersonen an und beaufsichtigen sie; sie entscheiden über die Schullaufbahnen der Kinder und Jugendlichen (Auftrag der Lehrpersonen), werden bei Konfliktfällen bemüht, regeln die Finanzierung des Schulbetriebs und der Schulbauten. Dies alles verantworten sie gegenüber der Schulgemeinde. Mit der gesellschaftlichen Dynamik steigen auch die Anforderungen, die sich an die Mitglieder der Schulpflegen richten, ihre Aufgaben und Belastungen wachsen und die Funktionsfähigkeit des Gremiums stösst an Grenzen. Ähnliches gilt für die Lehrpersonen; als einzelne in ihren Klassen kommen sie ebenfalls an die Grenze der Belastbarkeit. Es droht eine professionelle Überforderung, nicht zuletzt auch deshalb, weil ein relativ dichtes Netz von Rechtsvorschriften (z.B. Promotionsreglement) unmittelbar das Verhalten der einzelnen Lehrperson regelt. Es fehlt aber eine, das professionelle Handeln der Lehrpersonen strukturierende Organisation auf der Ebene der einzelnen Schule.

Entwicklungsbereiche und Entwicklungsansatz

Abgeleitet aus der zuvor geschilderten Problemsituation im Kanton Zürich können schwerpunktmässig zwei Entwicklungsstränge des TaV-Projektes benannt werden, für die vor allem die Schulgemeinden und dann der Kanton in die Pflicht genommen werden: Der eine zielt auf eine Erweiterung schulischer Gestaltungsräume, insbesondere in der pädagogischen Arbeit, der andere, der zum ersten instrumentell gedacht ist, macht die einzelne Schule als Handlungseinheit zum Entwicklungsgegenstand.

Der Erweiterung schulischer Gestaltungsräume sind eher enge Grenzen gezogen, u.a. deshalb, weil heute schon viele Möglichkeiten aufgrund pädagogischer Freiheit und Gemeindeautonomie bestehen, auch wenn sie eher selten genutzt werden. Erhalten bleiben alle Rechtserlasse, die die öffentliche Trägerschaft und eine demokratisch legitimierte Volksschule garantieren, z.B. Finanzierung mit öffentlichen Geldern, Schulaufsicht durch die Schulpflegen, Struktur und Funktionen des kantonalen Schulsystems. Dieses Festhalten am Volksschulgedanken wird mit Teilautonomie ausgedrückt. Stundenplan, Schulausfälle, auserschulische Betreuungsformen, besondere Unterrichtsorganisation, Elternmitwirkung, Vernetzung mit dem lokalen Umfeld sollen inskünftig viel weitgehender als bisher von der Schule bzw. der Gemeinde geregelt und verantwortet werden. Dies mögen zwar in der Systemperspektive Marginalien sein, für den pädagogischen Alltag eröffnen sich aber zusätzliche Freiräume.

Die einzelne Schule als Handlungseinheit zu entwickeln, verlangt von Lehrpersonen, Schulpflege und Eltern sich von der dominanten Vorstellung zu lösen, dass die Unternehmung im Klassenverband durch die Lehrperson mit der Schule gleichzusetzen ist. Vielmehr soll das Bewusstsein entstehen, dass die einzelne Schule auch eine Organisationsform darstellt. Deshalb ist Organisationsentwicklung Bestandteil des Teilautonomieprojekts. Drei Zielbereiche und ihnen zugeordnete Massnahmen bestimmen das Projekt:

Der Erweiterung schulischer Gestaltungsräume sind eher enge Grenzen gezogen.

- Die lokale Schulentwicklung, mit der die Schule zur Handlungseinheit werden soll, verlangt eine pädagogische Zielerklärung, die in Nutzung zusätzlicher Freiräume zur Schwerpunktsetzung führt. Die pädagogischen Schwerpunkte können sich ebenso auf Inhalte wie auf Methoden beziehen, auch auf das lokale Umfeld; sie werden geplant und zielstrebig verfolgt (und sind nicht wie bisher zufällig). Nach aussen vermittelt ergibt sich für die Schule ein Leitbild, die sich damit zu positionieren versucht; nach innen orientiert, also im Kollegium, werden pädagogische Konzepte besprochen und über das Schulprogramm verwirklicht; Letzteres im Sinne eines Arbeitsplans mit personellen Zuordnungen und Terminen. Das Schulprogramm soll die Kräfte bündeln, der pädagogischen Arbeit Kontinuität verleihen und gleichzeitig ein verbindliches Steuerungsinstrument der Schulleitung werden.
- In dem Masse wie durch das Schulprogramm zielgerichtetes und kontinuierliches Handeln ermöglicht wird, ist Zusammenarbeit im Kollegium gefordert. Dauerhafte Zusammenarbeit wird über die Leistung strukturiert. Beides ist im Kanton ansatzweise erkennbar, aber nicht institutionalisiert. Die einzelne Lehrperson ist immer noch Dreh- und Angelpunkt. Zwar werden im Projekt die Leitungsaufgaben definiert, dem Betrieblich-organisatorischen und Pädagogischen zugeschrieben sowie Formen der Zusammenarbeit verlangt, aber ein Leitungs- und Zusammenarbeitsmodell ist nicht vorgegeben, auch das ist ein Aspekt von (Teil-)Autonomie. Gefordert ist hingegen ein Organisationsstatut der Schule und die Neuverteilung der Kompetenzen zwischen Schule, Leitung und Schulpflege.
- Der Kreis der Schulgestaltung (und des Projekts) wird mit schulischer Selbstbewertung geschlossen. Sie hat individuelle, auf die einzelne Lehrperson bezogene, und kollektive Anteile, in der die gemeinsame Zielerreichung periodisch überprüft (dann schliesslich externer Evaluation zugänglich gemacht) wird. So soll schulische Wirksamkeit, wie sie das Programm verspricht, beobachtet und über neue Entwicklungsschritte verbessert werden.

Gefordert ist die Neuverteilung der Kompetenzen zwischen Schule, Leitung und Schulpflege.

Organisationsentwicklung und erweiterte Gestaltungsräume sind im «Entwicklungsrahmen für Projektschulen» von der kantonalen Projektleitung festgelegt worden, bleiben aber der Interpretation der teilnehmenden Schulen überlassen und finden in gegenseitiger Verpflichtung Eingang in der sogenannten Projektvereinbarung. Die Schulen haben drei Jahre Zeit, die drei beschriebenen, zentralen Projektteile anzugehen und umzusetzen. Der im Projekt zugrunde liegende Entwicklungsansatz ermöglicht kommunale Entwicklung im kantonal (staatlich) geregelten Rahmen. Dieser Grundsatz soll auch bei einer Generalisierung der Teilautonomie beibehalten werden.

Stand und Planung des Projekts

Zum Zeitpunkt der Textfassung des Vortrags befinden sich, beginnend 1997 und gestaffelt nach Serien des jeweils anfangenden Schuljahrs, um 80 Schulen (von etwa 700) des Kantons im Projekt Teilautonome Volksschulen (TaV). Die aufgenommenen Schulen repräsentieren weitgehend die Verhältnisse des Kantons. Nach der Aufnahme werden die Schulen vom kanton mit entsprechenden Fachleuten bei der Konzeptumsetzung begleitet und prozessbezogen beraten. Nach der laufenden Projektphase, die vor allem der Entwicklung, auch kantonaler Aufgaben wie Unterstützung einzelner Schulen, dient, wird nach einigen Übergangsjahren die allgemeine Verbreitung der Teilautonomie per Gesetz angestrebt.

Ablauf des Projekts

Phase	Projekt			Übergang				Einführung	
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hauptaufgabe	– kantonale Planung – lokale Schulentwicklung			– Auswertung der Projekterfahrungen – Rechtsgrundlagen für TaV				– kantonale Umsetzung mit Übergangsfrist	
Schulen			80	weitere				Ziel: alle	

Konzeptumsetzung auf kommunaler Ebene

Die Erfahrungsbasis, über die hier berichtet werden kann, ist sehr schmal. Alle Projektschulen befinden sich noch in der Phase des Aufbaus, keine hat alle Projektteile realisiert. Ausserdem erfolgt die Erfahrungsauswertung im zeitlichen Nachgang zur Entwicklung und ist deshalb in Verzug. Gleichwohl können zu fünf Entwicklungsaspekten (vorsichtige) Aussagen gemacht werden. Sie beruhen auf externer, im Auftrag der Projektleitung durchgeführter wissenschaftlicher Beobachtung (siehe Anmerkung 2):

Alle Projektschulen befinden sich noch in der Phase des Aufbaus.

Entwicklungsmuster

Viele der Projektschulen weisen eine manchmal mehrjährige Vorgeschichte auf, womit sie auf die Teilnahme am TaV vorbereitet waren. Teile des TaV-Projekts sind ihnen daher vertraut. Bei den Schulen der Stadt Zürich ist es die dort vor dem kantonalen Projekt gestartete Quartierschulentwicklung. Andere Schulen und Gemeinden haben recht unterschiedliche, teilweise mehrjährige Vorläufer, die den Eintritt ins TaV erleichterten.

Den meisten Projektschulen gelang es, ungeachtet ihrer Problemlage im einzelnen, den offiziellen, mit der kantonalen Projektleistung ausgehandelten Fahrplan einzuhalten und markante Entwicklungsschritte zu vollziehen. Häufig beginnen diese Schritte schwerpunktmässig mit den Organisationsfragen (Schulleitung) und gehen weiter auf die pädagogi-

sche Ausrichtung zu. Je nach Situation der Ausgangslage, in der sich die Schulen befinden, können zwei Grundmuster der Entwicklung unterschieden werden:

- eine Projektgestaltung, die sich im Wesentlichen auf die innere Verbesserung der Kommunikation, der Schulhausorganisation und Integration ausrichtet
- eine mehr nach aussen orientierte Projektausrichtung, die sich vor allem auf Elternmitwirkung, Behördenzusammenarbeit und andere Kontextfaktoren einstellt.

Diese Muster sind nicht zufällig entstanden: Projektschulen, die durch Anregung bzw. auf Wunsch der Behörde eher einer top-down-Logik folgen, tendieren auf eine innere Strukturierung. Projektschulen, die durch soziokulturelle Belastungen (z.B. hoher Anteil Alleinerziehende, Sucht und Gewalt, Migration) mobilisiert wurden, entfalten eine aussenorientierte Projektdynamik. Dort wo sich interne und externe Gestaltungsschwerpunkte bündeln, sind «Pionierschulen» am Werk. Ihre exklusiven professionellen Ansprüche und, damit häufig verbunden, innovative Schulhausstrukturen prägen die Entwicklung und pädagogischen Schwerpunkte.

Schulleitung

Alle Projektschulen verfügen über eine formell eingesetzte und aktionsfähige Schulleitung.

Ungeachtet des jeweiligen Entwicklungsmusters verfügen alle Projektschulen über eine formell eingesetzte und aktionsfähige Schulleitung. Das lokal gewählte Schulleitungsmodell variiert unabhängig von der jeweiligen Grösse der Schule (die grösste Volksschule umfasst 25 Klassen): eine Person, zwei oder drei Personen in der Leitung. Zugleich ist die Einrichtung der Schulleitung, Novum des Zürcher Volksschulsystems, die häufigste und intensivste Problemzone. Kein Wunder, denn Machtverhältnisse, die häufig zwar als Grauzone bestanden, werden formalisiert und sichtbar. Deshalb war die Einrichtung häufig konfliktreich, konfliktvermeidend (machtteilend, wenn nicht nur eine Leitungsperson), anstrengend und aufgrund des Wahlprozederes aufwendig.

Die Modelle der Schulleitung, Führungsverständnis und Rollengestaltung sind bei den meisten Schulen erst im Entstehen und bedürfen der Klärung. Aufgrund dieser Erprobungsphase können kaum Aussagen gemacht werden, die schon in eine generalisierbare Richtung weisen.

Effiziente Zusammenarbeit

Alle Schulleitungspersonen sind um eine sachbetonte Zusammenarbeit bemüht (im Team, an Sitzungen). In mittleren und grossen Schulhäusern muss dafür die Balance zwischen verbesserter Kommunikation und organisatorischer Effizienz gesucht werden. Die Zeit für Gespräche und gegenseitige Verständigung ist sachlich knapp bemessen. Für organisatorische Koordination in den Schulen (Sitzungen) wird erstaunlich wenig Zeit eingesetzt, im Durchschnitt eine $\frac{3}{4}$ Stunde. Die Schulleitungen benennen dies aber nicht als Problem. Bei den Lehrpersonen ist das Zeitbudget aber «motivational prekär». Hauptsächlich diejenigen Lehrpersonen, die gegenüber der TaV-Entwicklung ambivalent eingestellt

sind, stehen dem organisatorischen Aufwand für Projektarbeit und den projektbedingten Schulausfällen für Weiterbildung und Projekttagungen kritisch gegenüber. Dies äussert sich häufig in der Frage, was denn das TaV-Projekt konkret für den Unterricht bringe.

Leitbild und Schulprogramm

Leitbilder liegen in irgendeiner Form bei allen Schulen vor; die Spannweite der Gestaltung und des Inhalts reicht von einer halbseitigen Skizze, wie man sie für die Projektanmeldung brauchte, bis zu gedruckten und ausführlichen Texten, die sogar der Elternschaft vorgelegt wurden. Formale Schulprogramme bestehen bisher kaum, was aber mit dem gestaffelten Projektablauf zusammenhängt; die Schulen kommen erst noch in die Phase der Programmgestaltung hinein. Es existieren jedoch pädagogische Arbeiten, Konzepte und ein lokaler Projektplan, die zusammengenommen einem Schulprogramm vergleichbar sind.

Die bisher erkennbaren Schwerpunkte im Pädagogischen bewegen sich noch im Rahmen traditioneller Gestaltungsräume und machen wenig Gebrauch von Teilautonomie im Sinne der Aufhebung des Stundenplans oder neuer Lehr- und Lerngefässe. Und wenn pädagogische Aktivitäten im Vordergrund stehen, sind es vielfach von früher weiter geführte und ins TaV integrierte Entwicklungen wie Interdisziplinarität, jahrgangsübergreifendes Lernen, Quartierarbeit. Doch die Verpflichtung auf den Projektplan (später auf das Schulprogramm) wird die pädagogische Ausrichtung stärken.

Die bisher erkennbaren Schwerpunkte im Pädagogischen machen wenig Gebrauch von Teilautonomie.

Geklärtes Verhältnis zur Schulbehörde

Mitglieder der Schulbehörden (Schulpflege) fühlen sich bedeutend entlastet durch eine verantwortungsbewusste Schulleitung. Insbesondere werden die Schulleitungen zur Ansprechstelle für Eltern, Kollegium, Fach- und Hilfskräfte.

Auch die Schulleitungen fühlen sich von ihren Behörden unterstützt; Behörden sind bereit, Kompetenzen abzugeben. Pflichtenhefte und Kompetenzregelungen bestehen (Organisationsstatute werden diese formalisieren). Hier zeigt sich momentan eine beinahe konfliktfreie Zone zwischen Schule und Schulpflege. Offenbar dient das TaV-Projekt einer längst fälligen Strukturbereinigung. Seitens der lokalen Schulbehörden ist die zukünftige Rolle des Kantons (Bildungsdirektion, Bildungsrat, Regierung) im Hinblick auf Teilautonomie noch im Nebel. Hier liegt kantonaler Entwicklungsbedarf. Ein erster Schritt wird der Aufbau einer professionellen und unabhängigen Schulaufsicht sein.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Das TaV-Projekt hat eine dynamische Entwicklung der Projektschulen und ihres lokalen Umfeldes begünstigt, nicht unbedingt ausgelöst. Die Entwicklung verläuft zwar nach dem ursprünglichen Projektplan und Konzeptrahmen. Niemand sieht Anhaltspunkte dafür, Konzept und Plan zu revidieren. Das Projekt bietet für verschiedene Schulentwicklungen einen integrierenden Rahmen. Diese Erfahrungen lassen jedoch die Frage nach den

Schubkräften der lokalen Schulentwicklung noch offen. Es bestehen Annahmen seitens der evaluierenden Wissenschaftler. Beispielsweise werden als auslösende Momente initiative Schulbehörden und Lehrpersonen, innerschulische Organisationsdefizite und soziokulturelle Belastungen gesehen. Ob aber die sich anschliessende Restrukturierung auch zur Umsetzung pädagogischer Konzepte in Unterricht und Lerngruppen führt, ist noch nicht ausgemacht. Spätere Evaluationen sollen dafür noch Hinweise erbringen.

Konzeptwahrnehmung und Entwicklungsbedarf aus kantonaler Sicht

Es sind nicht Entwicklungsergebnisse wie auf kommunaler Ebene, sondern eher die Sichtweise und mit ihr verbundene Entwicklungsarbeiten, die auf kantonaler Ebene von der externen Projektevaluation festgestellt wurden. Damit ist bereits eine erste Einschätzung, die sich auf Meinungen von Akteuren dieser Ebene abstützt wie Politiker, Verbandsvorsitzende angesprochen. Erkennbar ist eine

Die kantonale Projektleitung hat eine abwartende Haltung.

- *ungleiche Projektentwicklung*, die auf dem Entwicklungsansatz beruht: Zunächst soll sich das kommunale Verhältnis zwischen teilautonomer Schule (z.B. Kompetenzverteilung – Schulleitung – Schulpflege) und Schulgemeinde einspielen. Die kantonale Projektleitung hat eine abwartende Haltung. Erst später sollen allenfalls lokale Ansprüche an neue kantonale Regelungen bzw. veränderte Aufgaben aufgenommen und bearbeitet werden. In diesem Nacheinander von kommunaler und kantonaler Entwicklung liegt das «Erfolgsrezept» der Startphase. Mit der Delegation von Verantwortung auf die Schulgemeinde hat das Projekt den
- *richtigen Ort der Schulentwicklung* gefunden. Die als notwendig deklarierte Reform, zumindest die Organisationsentwicklung der Schule als Einheit, wird in die Hände der Lehrpersonen und Mitglieder der Schulpflegen gelegt. Erleichtert wird dieser Schritt, weil die «Klassenstruktur» der Schule und die pädagogische Verantwortung der einzelnen Lehrperson weitgehend ausgespart bleiben. Offen ist bei dieser Delegation, ob die Schulen genügend Entwicklungsressourcen haben und nicht von Begleitung und Beratung abhängig werden, was in Zukunft heissen könnte, dass der staatliche (kantonale) Einfluss durch eine «Beratungsindustrie» zurückgedrängt wird. Dies wirft die Frage nach der kantonalen
- *Steuerung* auf. Spätestens bei der Schaffung rechtlicher Grundlagen wird zu entscheiden sein, inwieweit die übliche Regelsteuerung (Paragraphen) ersetzt bzw. ergänzt werden soll (und kann) durch Verfahrenssteuerung und interaktive Steuerung. Letztere könnte sich an der im Projekt üblichen Schulbegleitung orientieren, bei der von der Bildungsdirektion gestellte Fachleute mit den Schulen an Entwicklungen und Problemlösungen arbeiten oder zumindest Unterstützung vermitteln und ermöglichen.

Ausblicke

Schon heute lässt sich im Hinblick auf verschiedene Adressatengruppen ein Nutzen der Teilautonomie-Entwicklung ausmachen: Bedürfnisse der Lernenden, der Eltern und des übrigen schulischen Umfeldes können besser berücksichtigt und «verarbeitet» werden. Sie müssen sich beispielsweise in der Umsetzung des Schulprogramms ausdrücken. Die Lehrpersonen werden nicht mehr den vielfältigen Ansprüchen an «die Schule» allein genügen müssen, sondern können diese miteinander und mit neuen Kompetenzen auffangen. Die Schulpflegen können sich besser wichtigen Aufgaben zuwenden und werden von unnötigen Entscheidungen (z. B. ein eintägiges Urlaubsgesuch) entlastet. Sie werden insbesondere auf die Zielrichtung der lokalen Volksschulbildung einwirken und einen dafür günstigen Rahmen schaffen. Kurz: Eine pädagogische Neuorientierung und ein schulische Neuordnung mit verschiedenen Entlastungseffekten zeichnen sich ab.

Gleichwohl sind weitere Anstrengungen notwendig, um die eingeschlagene und von allen Beteiligten als nicht mehr umkehrbar wahrgenommene Entwicklung erfolgreich fortsetzen zu können. Entwickelt und ausgebaut werden müssen die schulische Selbstevaluation (z. B. Überprüfung der Ziele des Schulprogramms) und die Förderung der Lehrpersonen. Entworfen werden soll eine einfach handhabbare und transparente Schulkostenrechnung, worauf sich Budgets in eigener Verantwortung der Schule abstützen können. Verstärkt werden muss die pädagogische Gestaltung von Schulprogrammen und deren Umsetzung im Schulalltag.

Entwickelt und ausgebaut werden müssen die schulische Selbstevaluation und die Förderung der Lehrpersonen.

Von der kantonalen Projektleitung wird erwartet, dass sie weiterhin das Projekt evaluieren lässt und Erfahrungen sammelt, um darauf aufbauend neue Rechtsgrundlagen schaffen zu können. Die schulische Selbstevaluation und die Aufsicht durch die Schulpflege muss ergänzt werden durch eine bisher nicht bestehende professionelle Schulaufsicht, die als unabhängige Instanz eine Fremdevaluation der Schule periodisch durchführt. Sie soll zu einem Gesamtbild der Schulwirkungen beitragen. Rückwirkungen des Projekts auf die Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen, auf eine neue Ausbildung für Schulleitungen und auf die Funktion der kantonalen Bildungsverwaltung werden rechtzeitig ins Auge zu fassen sein und müssen schon bald geplant werden, weil im Jahr 2003 die Projektentwicklung hin zur Teilautonomie abgeschlossen sein soll.

Anmerkungen

- ¹ Bei dem Artikel handelt es sich um die schriftliche Form meines Vortrags an der Tagung der Kommission Bildungsorganisation, Bildungsplanung und Bildungsrecht der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 29. bis 30. September 1998 in Bremen zum Thema: Selbständigkeit von Schule in der Bewährung. Vergleich der Ergebnisse, Fiktionen und Problemfelder in zwei ausgewählten Schulsystemen (Bremen/Zürich)
- ² Höhere Fachschule im Sozialbereich, Luzern (Stephan Müller): Projekt Teilautonome Volksschulen. Externe Evaluation, Bereich lokale Schulentwicklung: Inventarbericht, August 1998 (MS); Entwicklungsmuster der Projektschulen. Arbeitspapier, August 1998 (MS)
- ³ Büro für Bildungsfragen, Kilchberg (Jürgen Kussau), Projekt Teilautonome Volksschulen, Externe Evaluation. Erster Zwischenbericht, Kantonale Politik und Regelung, Juli 1998 (MS)

<h1>Unsere Schulen fordern und fördern</h1>		<p>Katholische Schulen Schweiz KSS Postfach 2069, 6002 Luzern info@absk.ch, www.absk.ch</p>
<p> Baldegger Schwestern Schule Baldegg Alte Klosterstrasse 1 6283 Baldegg Tel. 041 914 18 50 Fax 041 914 18 51 E-Mail schulebaldegg@baldeggerschwwestern.ch www.baldeggerschwwestern.ch/schulebaldegg</p> <p>Handarbeitslehrerinnenseminar Hauswirtschaftslehrerinnenseminar Kindergärtnerinnenseminar Primarlehrerinnenseminar Gymnasium Höhere Hauswirtschaftliche Fachschule Montessori-Pädagogik</p>	<p> Theresianum Ingenbohl Höhere Schule für Frauen</p> <ul style="list-style-type: none">• Gymnasium (nach neuem MAR)• Primarlehrerinnenseminar• Kindergärtnerinnenseminar• Arbeits- und Hauswirtschaftslehrerinnenseminar• Internat und Externat <p>6440 Brunnen Tel. 041 825 26 00 Fax 041 825 26 48 http://www.theresianum.ch</p>	<p>GYMNASIUM IMMENSEE </p> <p>Internat und Tagesschule für Knaben und Mädchen</p> <p>Breites Angebot an Schwerpunkt- und Ergänzungsfächern im Gymnasium von 4 und 6 Jahren</p> <p>Sommerferienkurse: – Deutsch für Italienischsprechende – Lerntechnik für Schüler/innen ab 8 Jahren</p> <p>Auskunft und Unterlagen erhalten Sie beim Sekretariat unter Telefon 041 854 81 81, Fax 041 854 81 82 www.gymnasium-immensee.ch E-mail: gymi.immensee@mythen.ch</p>