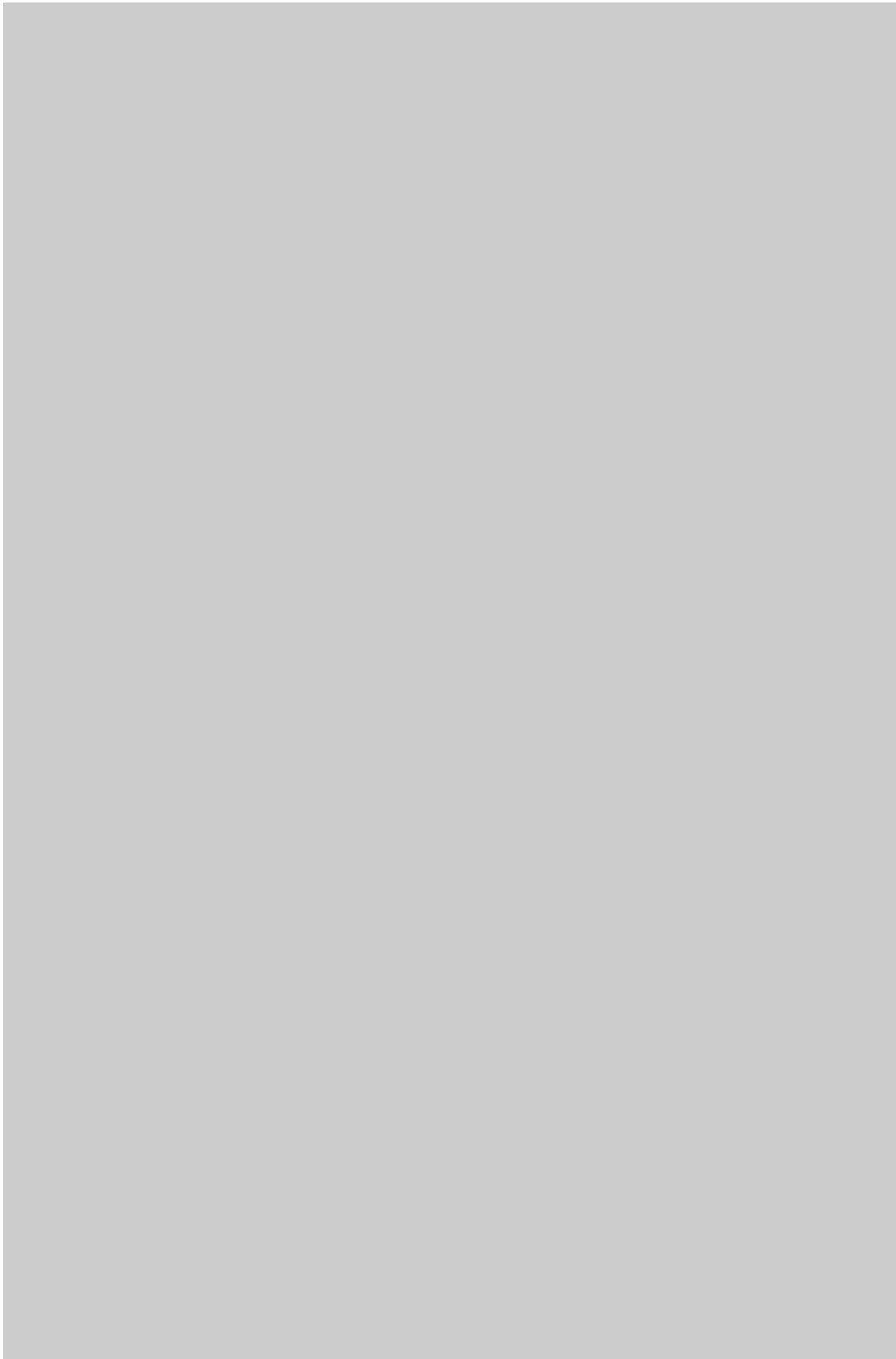


POTENZIAL  
PRIMARSCHULE.  
EINE AUSLEGE-  
ORDNUNG,  
EINIGE WEITER-  
FÜHRENDE  
IDEEN UND EIN  
NACHGEDANKE

Christian Aeberli & Charles Landert







# Inhaltsverzeichnis

Summary	7
01. Einleitung	11
02. Ergebnisse der Workshops: Ein Synthese-Bericht	17
2.1 Der erste Eindruck	19
2.2 Die hohen Ansprüche	21
2.3 Die Integrationsfrage	24
2.4 Das Innovations-Defizit	27
2.5 Der Schulstoff	30
2.6 Die Stellung der Eltern	32
2.7 Die Wirkung des Wettbewerbs	35
03. Berichte aus den Workshops	41
3.1 Sind unsere Bildungssysteme effizient? <i>von Jürgen Oelkers</i>	43
3.2 Der Mythos der Chancengleichheit <i>von Urs Moser</i>	46
3.3 Koordinaten für eine neue Steuerung <i>von Anton Strittmatter</i>	53
3.4 Was nützen Visionen? <i>von Elisabeth Rohmert</i>	58
04. Kommentar und Ideen für neue Projekte	65
4.1 Ein Kommentar	67
4.2 Drei Ideen für neue Projekte	70
05. Die Primarschule von morgen <i>von Christian Aeberli</i>	77
06. Anhang	89
6.1 Teilnehmerinnen und Teilnehmer	91
6.2 Autorinnen und Autoren	96
6.3 Redaktor	96
6.4 Impressum	96

Dieser Bericht basiert weitgehend auf den Ergebnissen einer Serie von Workshops, die Avenir Suisse Ende Juni 2001 mit ausgewählten Personen zum Thema «Zukunft der Volksschule» durchgeführt hat. Bei der Zusammenfassung dieser Gesprächsrunden in Kapitel 2 wurde bewusst eine lebendige Darstellungsart gewählt (Näheres auf S. 13).



## Summary

### Der gute Ruf der öffentlichen Schule

Die öffentliche Volksschule in der Schweiz ist gut. Sie hat in den Kantonen eine hohe Akzeptanz und national wie international einen guten Ruf. Dies belegen zahlreiche Studien, Untersuchungen und Berichte.

Die positive Beurteilung der Schulen in der Schweiz hat sich in den von Avenir Suisse durchgeführten Workshops bestätigt. Vom 25. bis 29. Juni 2001 haben sich Eltern, Lehrpersonen, kommunale und kantonale Bildungsfachleute und Politikerinnen und Politiker sowie weitere Expertinnen und Experten aus der Deutschschweiz mit dem Thema «Zukunft der Volksschule» auseinandergesetzt. Die Voten in den Workshops waren teilweise sehr kritisch, aber insgesamt wurde der öffentlichen Volksschule ein positives Zeugnis ausgestellt.

Als bedeutende Leistung der öffentlichen Schule wurde die Integrationsfunktion erwähnt. Sie sei eine unabdingbare Voraussetzung für das friedliche Zusammenleben und das Funktionieren der direkten Demokratie in der Schweiz. Das Prinzip der Öffentlichkeit und damit verbunden die Unentgeltlichkeit des Schulbesuchs, die Schulpflicht, vorgegebene Lehrpläne etc. seien unbedingt beizubehalten.

### Die Auslegeordnung

Eine Auslegeordnung von Ideen zur Zukunft der Volksschule zu erarbeiten und damit Potenziale für Innovationen zu entdecken, das waren die wichtigsten Ziele der Workshops. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben diese Ziele erreicht. Sie haben die verschiedenen Elemente der Volksschule kritisch durchleuchtet, teilweise kontrovers bewertet und dabei eine Reihe von Innovationspotenzialen ent-

deckt. Die Qualität des Unterrichts wurde zu den wichtigsten Bedingungen für den Schulerfolg eines Kindes gezählt. Entsprechend zahlreich und teilweise unterschiedlich waren auch die Beurteilungen sowie Verbesserungsvorschläge. Einzelne Teilnehmende forderten beispielsweise die Abschaffung von Jahrgangsklassen zugunsten von Leistungsgruppen; andere möchten die zahlreichen speziellen Klassen und externen Förderangebote streichen und in den Regelunterricht integrieren, indem pro Klasse mindestens einhundertfünfzig Lehrstellenprozente zur Verfügung gestellt würden. Bezüglich der Beurteilung der Qualität des Unterrichts war man sich weitgehend einig, dass zwischen verschiedenen Klassen und Schulen grosse Unterschiede bestehen.

Lehrplan und Lehrmittel (sog. Curricula) wurden als wichtige Hilfen für die Planung und Gestaltung des Unterrichts bezeichnet. Ihre Wirkung auf den Unterricht wurde dagegen unterschiedlich beurteilt: Lehrpläne würden weitgehend mittelbar bzw. über die Umsetzung in Lehrmitteln Eingang in die Klassen finden. Trotzdem fühlten sich viele Lehrpersonen durch die umfangreichen Lehrpläne belastet; diese seien unbedingt auf ein Kerncurriculum zu reduzieren. In Zukunft sollten wenige, dafür verbindliche Inhalte formuliert werden, die genügend Freiheiten böten für die Förderung individueller Stärken der Lernenden und die Befriedigung von besonderen Ansprüchen innerhalb eines bestimmten sozialen Kontextes.

Schulmanagement und Steuerung, Monitoring und Controlling sind Begriffe, die innerhalb des Schweizer Bildungssystems unterschiedliche Traditionen besitzen. Die Frage nach der Steuerung der Schule durch Politik, Behörden und Lehrpersonen wurde in den Workshops ausgedehnt diskutiert. Steuerung in der Volksschule wurde als diffus, wenig wirksam

und wenig effizient beschrieben. Zu viele Akteure seien in das System der Volksschule involviert (z.B. kantonale Bildungsverwaltung, lokale Schulbehörden, kantonale und lokale Parlamente, Lehrpersonen). Die verschiedenen Entscheidungsebenen würden sich gegenseitig behindern und die Einflussräume seien unklar voneinander abgegrenzt. Ein klares Schulmanagement sei dagegen erst in wenigen Schulen erkennbar und dort in der Regel noch im Aufbau begriffen; ein wirksames Monitoring und Controlling ist auf der Ebene der Volksschule praktisch inexistent und wurde vereinzelt gewünscht.

Die Lehrpersonen und die Schulbehörden der Volksschule seien heute hohen Ansprüchen unterworfen. Verschiedene Problemlagen würden dazu beitragen: Die Breite der zu vermittelnden Lernfelder, die mangelnde Klarheit der Lehrpläne, die Diffusität der Ziele, die Forderungen der Eltern, die isolierte Arbeitsweise und beschränkte Karriereaussichten für Lehrpersonen, die Heterogenität der Klassen: Dies alles führe dazu, dass etliche Lehrpersonen an ihre Belastungsgrenze stossen. Die Situation der Lehrpersonen sei deshalb zu verbessern. Zum Beispiel durch attraktive und wirksame Aus- und Weiterbildungsmassnahmen, durch den Einsatz von Unterrichtsassistentinnen und -assistenten, durch klare Lehrplanvorgaben oder durch länger dauernde Sabbaticals.

Die Auslegeordnung erlaubt Avenir Suisse, erste weiterführende Ideen für zukünftige Projekte im Bereich der Primarschule zu entwickeln. Es werden drei konkrete Projekte skizziert, die für das System der öffentlichen Schule nicht nur relevant sind, sondern zudem eine Art Hebelwirkung erzeugen können.

### Erstes Projekt: «Bester Unterricht»

Zentral im Bereich des Unterrichts ist die Frage nach der «Best Practice». Bis heute fehlen Untersuchungen, die die Unterschiede zwischen einzelnen Klassen, Schulhäusern oder Ländern empirisch erklären. Es ginge darum aufzuzeigen, welche Faktoren für Erfolg und Misserfolg im Unterricht verantwortlich sind. Die Erkenntnisse über diese Zusammenhänge können sowohl in die Ausbildung der Lehrpersonen als auch in die Curricula einfließen. Zudem könnte nach der Identifikation solcher erfolgreicher Klassen und Lehrpersonen ein Netzwerk zur Verbreitung und Weiterentwicklung des «Best Practice» gebildet werden.

### Zweites Projekt: «Professionelles Schulmanagement»

Das eklatante Unbehagen gegenüber der heutigen Steuerung der öffentlichen Schule gibt Anlass für ein neues, extra für die Schweiz konzipiertes Steuerungssystem. Eine externe Expertise soll eine politisch, ökonomisch, organisationssoziologisch und pädagogisch wohl begründete Konzeption entwerfen und dem fachlichen und politischen Diskurs zugänglich machen, die alle Steuerungsebenen umfasst, vom Bund, den Kantonen und den Gemeinden bis hin zum einzelnen Schulhaus.

### Drittes Projekt: «Klassen für alle»

Bildung und gesellschaftliche Integration werden als Hauptfunktionen der Primarschule anerkannt. Anstatt Schülerinnen und Schüler zu integrieren, geschieht heute aber oft das Gegenteil: Schülerinnen und Schüler werden ausgesondert. Echte integrative Lösungen dagegen stellen höhere Ansprüche an die

Lehrpersonen und erfordern deshalb eine Umlagerung der Ressourcen. Vorgeschlagen wird hier der Einsatz von mindestens 150 Stellenprozent pro Primarschulklasse. Das bringt Vorteile für alle: Die Lehrpersonen haben mehr Zeit für das Kind, und das Kind hat zwei Ansprechpersonen. Ziel der Massnahme ist die optimale Förderung der Kinder in der Klasse und das Ausschöpfen des gesamten Begabungspotenzials. Das Modell soll nun auf seine Machbarkeit hin geprüft und weiter entwickelt werden (Organisation, Finanzen, Wirkung).

## Das Forum

Avenir Suisse will im Bereich der Primarschule ein Forum für die Diskussion und den Austausch von Ideen, Projekten und Innovationen sein. Dies beinhaltet Begegnungsmöglichkeiten in einem «neutralen» Rahmen, Netzwerke zu speziellen Themen und Fragestellungen, Publikationen sowie die Initiierung und Durchführung von Studien und Projekten. Im Zentrum der Überlegungen stehen dabei die Kinder und Jugendlichen und ihr Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung unserer Gesellschaft.

## Die Primarschule von morgen

Am Ende des Berichts werden Thesen zur Zukunft aufgestellt. Sie beruhen auf Aussagen aus den Workshops sowie aktuellen Diskussionen über die Schule; sie sind kein Ergebnis einer wissenschaftlichen oder systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema.

Die Schule von morgen nimmt die Kinder im Alter von drei Jahren auf. Sie ermöglicht ihnen einen ganztägigen Aufenthalt. Sie integriert möglichst alle Kinder einer Gemeinde in der Regelklasse. Sie hat

dafür pro Klasse mindestens 150 Stellenprozent zur Verfügung. Sie ist mit Computern ausgerüstet und ans Internet angeschlossen. Jede Schülerin, jeder Schüler hat ein eigenes portables Gerät. Die Primarschule vermittelt Sprachkenntnisse in Deutsch und zwei weiteren Fremdsprachen. Im Unterricht wird in Deutsch, in Französisch und in Englisch gelernt und kommuniziert.

Die Schule von morgen wird als Unternehmen professionell geleitet. Die heutigen schulischen Milizbehörden sind abgeschafft. Sie verfügt auch über eine unabhängige Ombuds- und Beschwerdestelle, die schnell, flexibel und unbürokratisch angegangen werden kann und ebenso schnell und unbürokratisch agiert.

Die Schule von morgen ist weiterhin eine öffentliche Schule, für deren Führung der Kanton und die Gemeinden verantwortlich sind. Die Volksschule muss gratis, die Schulpflicht erhalten bleiben. Nicht Markt, sondern eine demokratisch geprägte Politik des Interessenausgleichs ist die Basis der öffentlichen Schule.



01 /

EINLEITUNG



## 01. Einleitung

### Wie gut ist die Volksschule der Schweiz?

Die öffentliche Volksschule in der Schweiz ist unbestritten. Sie geniesst in der Bevölkerung eine hohe Akzeptanz und hat national sowie international einen guten Ruf. Die Gründe für die Leistungsfähigkeit der Schweizer Schulen sind hingegen weniger bekannt. Die Qualität des Unterrichts kann auf verschiedene positive Faktoren zurückgeführt werden: Das Bildungsniveau der Lehrpersonen ist generell hoch, es gibt ein breites Weiterbildungsangebot, die Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien werden von vielen Seiten gelobt, ja ausgezeichnet, und auch die Schulanlagen sind im internationalen Vergleich grosszügig und gut ausgestattet. Zentral für den Schulerfolg der Kinder ist das Engagement der Eltern und die Unterstützung der Volksschule durch die Bevölkerung: Bildung hat hier zu Lande erste Priorität, weil Bildung, wie es in unsern Schulbüchern heisst, «der einzige Rohstoff der Schweiz» ist. All das sind auch positive Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Schule.

### Das Ziel heisst «Chancengerechtigkeit»

Im Kontext der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung hin zu mehr Wettbewerb und Internationalisierung muss sich aber auch die Primarschule Überlegungen anstellen, wie sie ihre Führungsposition beibehalten oder sogar ausbauen kann, damit sie ihren Beitrag zur Prosperität des Landes weiterhin leisten kann. Verschiedene Zeichen deuten darauf hin, dass es heute in der Volksschule grosse Unterschiede gibt: von Kanton zu Kanton, Ort zu Ort, Quartier zu Quartier, Schule zu Schule, Klasse zu Klasse. Damit wächst die Gefahr, dass zwei der wichtigsten Ziele der Volksschule – die Wissensvermittlung und die Integration – nicht

mehr überall voll gewährleistet sind. Damit wird das Ziel der Chancengerechtigkeit zum Mythos.

### «Zu kritisch?»

In der Zeit vom 25. bis 29. Juni 2001 fanden fünf Workshops zum Thema «Zukunft der Volksschule» statt. Eingeladen waren Eltern, Lehrpersonen, kommunale und kantonale Bildungsfachleute und Politikerinnen und Politiker sowie weitere Expertinnen und Experten. Die Voten in den Workshops waren teilweise sehr kritisch, aber insgesamt wurde der öffentlichen Volksschule ein positives Zeugnis ausgestellt.

Dennoch überwiegen in der Berichterstattung über die Ergebnisse der Workshops die kritischen oder negativen Aussagen (vgl. zweites Kapitel). Nach einer ersten Durchsicht hat eine Teilnehmerin ausdrücklich vor einem «impressionistischen Gemälde» gewarnt, «das die Äusserungen einer nicht repräsentativen Auswahl von Personen in nicht repräsentativer Weise wiedergibt.» Der kritische Unterton liegt aber auch in der Natur des Auftrags: es ging um eine Auslegeordnung von Ideen zur Zukunft der Volksschule. Es ist ein Anliegen des vorliegenden Berichts, das «Potenzial Primarschule» zu erkennen, damit es so weit wie möglich ausgeschöpft werden kann.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben in den Workshops die verschiedenen Elemente der Volksschule kritisch durchleuchtet, teilweise kontrovers bewertet und dabei eine ganze Reihe von möglichen Reformen entdeckt. Sie haben damit das Ziel erreicht. Und die Autoren des Reports haben, so unbefangen wie möglich, den zusammenfassenden Synthese-Bericht erstellt.

## Die Workshops

Zur Teilnahme an den Workshops wurden Akteurinnen und Akteure aus der Deutschschweiz angefragt, bei denen davon ausgegangen werden konnte, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oder ihrer Funktion zum gut informierten und oft auch engagierten gesellschaftlichen Segment gehören.

Für die Workshops wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einigermaßen homogene Gruppen eingeteilt. Am ersten und zweiten Tag waren Akteure sowie Expertinnen der kantonalen und schweizerischen Bildungspolitik unter sich, am dritten Tag Eltern, am vierten Tag Mitglieder von lokalen Schulbehörden und am fünften Tag Lehrerinnen und Lehrer aller Stufen sowie die Kindergärtnerinnen (vgl. Liste der Teilnehmenden im Anhang). Mit diesem Vorgehen sollten die Standpunkte zu den unterschiedlichen Schwerpunktthemen besser zum Ausdruck gebracht und die Themen vertieft beleuchtet werden können. Dennoch waren in jeder Gruppe zwei bis drei Personen anwesend, die nicht der jeweils fokussierten Zielgruppe angehörten. Dies war für die Betroffenen im Einzelfall etwas störend, bereicherte aber die Diskussionen.

## Teilnehmende aus der Deutschschweiz

An den fünf Workshops im Juni 2001 haben fast ausschliesslich Personen aus der Deutschschweiz teilgenommen. Damit wurde auf die Unterschiedlichkeit der Schulsysteme in den drei Sprachregionen sowie auf teilweise mangelnde Sprachkenntnisse der Adressaten Rücksicht genommen. Ähnliche Veranstaltungen werden nun Ende dieses Jahres mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Französisch und der Italienisch sprechenden Schweiz durchgeführt.

Die Primarschule ist ein Thema, das die Leute bewegt. Für 60 rekrutierte Personen waren total 73 Kontakte bzw. Vorgespräche nötig gewesen; dies ist wenig, zumal einige der Angefragten aus terminlichen Gründen nicht teilnehmen konnten. Zwei Personen mussten ihre Zusage kurzfristig rückgängig machen. Schliesslich nahmen 58 Personen an den Workshops teil.

Die Gruppengespräche wurden von jeweils zwei Moderatoren bzw. Moderatorinnen, d.h. von insgesamt drei Teams geleitet. Zu Beginn stellten die Teilnehmenden sich und thesenartig ihre wichtigsten Gedanken zur künftigen Entwicklung der Volksschule vor. Das in dieser Runde gesammelte Material diente als Ausgangsbasis zur Bestimmung der Diskussionsschwerpunkte.

Die Moderation war eher zurückhaltend, damit die Teilnehmenden die Themenfelder und Schwerpunkte möglichst selber wählen konnten. Vor der Diskussion hatten allerdings alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein einführendes Papier erhalten, das einen Überblick über aktuelle Brennpunkte der Volksschule vermittelte und für verschiedene Teilaspekte ein paar Leitfragen stellte. Es ist möglich, dass dieses Dokument den Verlauf der Gespräche indirekt beeinflusst hat. Die Gespräche wurden von jeweils zwei Protokollführerinnen mitgeschrieben sowie auf MiniDisc aufgezeichnet. Aufgrund dieser Dokumente erfolgte die Darstellung der Ergebnisse im zweiten Kapitel.

## Das zweite Kapitel: «Protokoll» der Workshops

In der vorliegenden Berichterstattung werden die fünf Diskussionsrunden zu einer fiktiven einzigen zusammengefasst und thematisch gegliedert. Die jeweiligen Quellen der Aussagen werden nicht ausgewiesen und auf erklärende Hinweise wird verzichtet. Damit verschwimmen die Konturen von Meinung, wissenschaftlichem Befund und spezifischer Aussage oder Verallgemeinerung. Der Bericht soll ein möglichst authentisches Bild der Workshops vermitteln, in dem Unstimmigkeiten oder mögliche Widersprüche nicht aufgelöst werden. Im zweiten Kapitel auftauchende kommentierende Textpassagen stammen dementsprechend auch nicht von den Autoren, sondern geben Reaktionen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops wieder.

## Das dritte Kapitel: Pointierte Berichte von Teilnehmenden

Von den vielen Diskussionsbeiträgen in den Workshops werden vier pointierte Statements abgedruckt. Sie illustrieren die Qualität der Workshops. In seinen Überlegungen zur Entwicklung der Bildungssysteme macht Jürgen Oelkers die historisch gewachsene Grundstruktur für die Erfolgsgeschichte der Volksschule verantwortlich. Für die Zukunft empfiehlt er, dieses Modell von Schule, das unsere Köpfe bestimmt, zu verändern. Urs Moser zeigt in «Der Mythos der Chancengleichheit» auf, wie soziodemographische Faktoren die Schullaufbahn beeinflussen. Als überholt bezeichnet Anton Strittmatter in seinem Artikel die Steuerungsmechanismen innerhalb der Volksschule. Er plädiert für radikale Änderungen.

Elisabeth Rohmert zeichnet für die Zukunft ein Bild der professionell geleiteten Primarschule, in der die Kinder den ganzen Tag von Lehrpersonen und anderem Fachpersonal unterrichtet und betreut werden. Internes Qualitätsmanagement und externes Monitoring gehören für sie selbstverständlich dazu.

## Das vierte Kapitel: Der Kommentar, die Ideen, die Projektskizzen

Die Stellungnahmen, Gedanken und Vorschläge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops werden kurz kommentiert. Hieraus werden Ideen abgeleitet und Projekte entwickelt, die dringend bearbeitet werden sollten. Avenir Suisse formuliert vorerst drei Projekte, die von der Stiftung umgesetzt werden sollen:

1. «Bester Unterricht»
2. «Professionelles Schulmanagement»
3. «Klassen für alle».

## Das fünfte Kapitel: Die Primarschule von morgen

Abgeschlossen wird der Report mit Thesen zur Primarschule von morgen. Basis dafür sind die Ergebnisse der Workshops, die im Lichte der aktuellen Diskussionen und Entwicklungen in der Gesellschaft und innerhalb des Bildungssystems frei interpretiert werden. Die Thesen sind nicht Ergebnis einer wissenschaftlichen Analyse. Der Ausblick in die Zukunft will, im Sinne eines Frühwarnsystems, rechtzeitig Debatten und Impulse für Innovationen und Entwicklungen des Schul- und Bildungswesens auslösen.



02 /

ERGEBNISSE

DER WORK-

SHOPS: EIN

SYNTHESE-

BERICHT



## 02. Ergebnisse der Workshops: Ein Synthese-Bericht

### 2.1 Der erste Eindruck

#### Erinnerungen werden wach

Äusserlich hat sich die Volksschule in den letzten zweihundert Jahren wenig verändert. Wer heute ein Klassenzimmer betritt, erinnert sich an die eigene Schulzeit. Manches ist und riecht gleich. Die Wandtafel, die Bänke, die Gänge, der Pausenplatz – insgesamt eine reformresistente Architektur. Hätte sich die Primarschule aufs 21. Jahrhundert eingestellt, wäre die Raumaufteilung ganz anders und die Raumnutzung erst recht. Das ist die Meinung vieler Workshop-Teilnehmenden. Oder wie es eine Mutter und Lehrerin sagt: Nichts soll mehr starr sein, alles von den Benutzenden je nach Bedürfnis verändert werden. *«Das Schulzimmer ist im Jahr 2020 aufgelöst»*.<sup>1</sup>

Auch sonst scheint sich der schulische Rahmen nicht adäquat auf die gesellschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen eingestellt zu haben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops berichten über beängstigende Signale bei den zentralen Akteuren.

#### Die Lehrerinnen und Lehrern sind überfordert...

Lehrerinnen und Lehrer werden mit Ansprüchen konfrontiert, die objektiv nicht zu befriedigen sind. Viele Lehrpersonen scheiden deshalb aus der Schule aus. Zu viele wagen nach ihrer Ausbildung gar nicht erst den Eintritt ins Bildungssystem. Heute entscheiden sich weniger junge Leute für einen Lehrberuf als im Durchschnitt der vergangenen Jahre. *«Muss der Staat bald Reklame für seine pädagogischen Hochschulen machen?»*

#### ... die Eltern auch

Den Eltern wird es nicht leicht gemacht, Existenzsicherung, Berufstätigkeit und Kinderbetreuung nebeneinander zu organisieren. Mit Blick auf diese Ausgangslage wird sich die ganze Gesellschaft einer Wertediskussion stellen müssen, die die Bedeutung der Familien und Kinder zum Thema macht. Kinder scheinen heute ein *«Minderheitenproblem»* darzustellen, das eigentliche *«Public Relations-Massnahmen»* nötig hätte. Wo ist die Lobby der Eltern, die sich für eine Volksschule einsetzt, die den gesellschaftspolitischen Interessen der Eltern gerecht wird?

Gleichzeitig ist in den Workshops unbestritten, dass der gesellschaftliche Stellenwert der Bildung weiter zunehmen wird. Letztlich geht es um den Beitrag unseres Nachwuchses und damit um die Zukunft der Schweiz. Die bisher gültigen Maximen der Volksschule – öffentlicher Charakter, Unabhängigkeit und Qualität – müssen unbedingt weiter gültig sein. Künftig muss sich die Volksschule eher noch mehr als heute auf bildungsferne Schichten einstellen. Hier liegt ein Potenzial, das zu mobilisieren und zu fördern ist – aus sozialen, staatspolitischen und auch aus wirtschaftspolitischen Gründen.

#### Hat die Globalisierung die Schulstube erreicht?

Die Primarschule steht unter mehrfachem Druck: von den Eltern, den abnehmenden Schulen (Sekundarschulen, Gymnasien), den Ausbildungsbetrieben, den Medien und der Politik. Dieser Druck hat sich in den letzten zehn Jahren verstärkt. Eltern sind heute besser ausgebildet als früher, und vor allem werden sie sich der internationalen Einbettung der

<sup>1</sup> Originalzitate sind in Anführungszeichen und kursiv gedruckt.

Wirtschaft bewusst: Die Globalisierung hat gewissermassen die Volksschule erreicht. Dabei hat es die Primarschule, etwa im Vergleich zu Gymnasien, besonders schwer, da die Leistungs- und Interessenniveaus der Schülerinnen und Schüler hier viel stärker divergieren.

## Wünsche, Wünsche, Wünsche

Eine Vorbereitung auf das lebenslange Lernen? Gibt es aus der Sicht einiger Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops in der Volksschule kaum. Wacker werde auf Vorrat gelehrt – und damit fürs Leben wenig gelernt. Erwünscht wären die grössere Verbreitung der neuen Lehr- und Lernformen, pädagogische Eckwerte und neue Techniken der Qualitätsentwicklung. Die Praxis driftet von Kanton zu Kanton, von Schulhaus zu Schulhaus auseinander, die Qualifikation der lokalen Schulbehörden hinkt hinterher, die Kompetenzen werden nicht dorthin delegiert, wohin sie delegiert werden müssten. Und über allem wird suggeriert, Reformen seien ohne wesentliche Mehrkosten durchführbar.

## Konkret werden in den Workshops folgende Thesen formuliert:

- Die Schule, heute immer noch Lehrort, wird sich zum Lernort wandeln müssen.
- Die Schule hat nicht das Monopol auf das Lernen. Sie muss durchlässig werden. Sie muss sich damit auseinandersetzen, dass parallel gelernt wird – in der Familie, unter Gleichaltrigen, in Privatkursen (Englisch!), am Computer und vor allem durch den Medienkonsum.

- Die Schule kann und soll sich auf andere Lernfelder verlassen. Die Tatsache, dass künftig lebenslang gelernt wird, soll auch als Entlastung für die Volksschule verstanden werden.
- Die Schule darf sich inhaltlich auch bei den Massenmedien «bedienen». «*Infotainment*» ist weder gut noch schlecht, sofern es der Sache dient.
- Lernen geht weit über den Unterricht hinaus, doch wird damit die Funktion der Lehrperson nicht weniger wichtig.
- Die Primarschule soll Tages- und Betreuungsstrukturen anbieten, wobei die Diskussion über die verschiedenen Modelle (Tagesschulen, Mittagstische, Krippen) eigentlich geführt ist.

Klar ist, dass es nie eine Volksschule geben wird, die auf alles eine Antwort hat, so wie es nie eine Lehrperson geben wird, die immer ganz genau weiss, was richtig ist und was falsch. Mit den explodierenden und leicht zugänglichen Informations- und Medienangeboten wird die Stellung der Schule einerseits relativiert. Andererseits stellt gerade dies neue Anforderungen an die Schule: Unsere Kinder müssen mit diesem Angebot umgehen lernen, dieses letztlich auch beurteilen können.

## Und die Kinder?

Unter dem Motto «*15'000 Stunden sind zu lang, um sie nur von den Erwachsenen bestimmen zu lassen*» wird gefordert, dass Kinder und Jugendliche ernst genommen und in die Diskussion eingebunden werden. Was erwarten sie von ihrer Schule?

## Der grosse Wurf ist nicht in Sicht

In den Workshops werden zahlreiche Ansatzpunkte für eine Reform genannt. Kaum jemand trägt indes einen Entwurf von Volksschule vor, der die einzelnen Reformelemente integrieren würde. Insgesamt krankt die Auseinandersetzung mit der Volksschule heute am so genannten «*Wunschlisten-Syndrom*»: es werden Wünsche aneinander gereiht, die alle Beteiligten überfordern. Einige Teilnehmende fordern aber, dass die einzelnen Eingriffe ins System vernetzt werden sollen, um so zu einer gewissen Kohärenz zu gelangen. Parallel dazu soll – quasi als erste Reformmassnahme überhaupt – ein professionelles Monitoring etabliert werden, das die Erfolge und Misserfolge mitschreibt und datengestütztes Handeln ermöglicht.

Die Ansichten über die praktische Ausgestaltung eines solchen Monitorings gehen aber bereits auseinander. Sie reichen von international durchgeführten Schülerleistungstests bis zu Inspektorenberichten, die von unabhängigen Instanzen praxisnah verfasst werden sollen. Die heutige Datenlage jedenfalls ist schwach: Noch weiss man viel zu wenig darüber, wie sich schulische Massnahmen (etwa Klassenwiederholung, sonderpädagogische Ausgliederungen) später auf dem Arbeitsmarkt auswirken. Dies ist ein klares Manko, das reformhemmend wirkt, aber nicht so schnell zu beheben ist.

## Oder soll doch alles bleiben, wie es ist?

Vor lauter Reformeifer soll das konservative Element nicht vergessen gehen. Wieso funktioniert die Volksschule, deren Strukturen über 150 Jahre zurückreichen, überhaupt noch? Es gibt Elemente, die zum Erfolg der Volksschule beigetragen haben.

So hätten die auf der Metaebene erlernte Sozialkompetenz oder auch ein gewisser «*Opportunismus*» bislang als eine der Grundlagen für die Ausbildung gereicht. Erhaltenswert sei auch das «*Tüchtigkeitsideal*», wonach die Lehrpersonen von sich wie von den Lernenden Tüchtigkeit fordern. Dennoch: Obschon vieles an diesem «alten» Schulsystem noch stimmt, ist der Veränderungsdruck sehr stark. In den Siebzigerjahren beherrschten Schulstrukturfragen die Diskussion. In den Achtzigerjahren waren es die Lerninhalte. Während in den früheren Reformdiskussionen die Kantone eine treibende Kraft darstellten, scheinen mit der angestrebten Teilautonomie die einzelnen Schulen ihre Probleme nun offenbar selber lösen zu müssen.

Selbstverständlich gibt es auch Skeptiker, die generell vor Illusionen und überhöhten Erwartungen warnen: die Schule vermöge viel weniger zu leisten, als man gerne glauben möchte.

## 2.2 Die hohen Ansprüche

«Reform» heisst aus der Sicht der Lehrperson zunächst: «Noch mehr Arbeit»

Jede Schulreform hat einen Nachteil: Die Lehrerin, der Lehrer muss einen besonderen Effort leisten. Ob sich die Reform positiv auswirkt, wird indessen erst später klar. In einer ersten Phase bewirkt die Reform also mehr Arbeit, aus der Sicht der Lehrperson «*noch mehr Arbeit*». So nimmt das Lehrpersonal die Reformdiskussionen oft als Bedrohung wahr, «*durch den Umbauprozess aufgefressen*» zu werden. Ähnliches gilt für die meist ehrenamtlichen Behördemitglieder.

Tatsächlich wird die Übergabe von Verantwortung und Gestaltungsraum an die Schulen und damit an die Lehrpersonen von vielen Kollegien nicht als Gewinn, sondern oft als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Dies sei auch keine Überraschung, meint ein Schulbehördenmitglied, so lange für die beschlossenen Reformen nicht genügend Zeit- und Finanzbudgets gewährt würden.

### Wo beginnt die Verantwortung der Lehrperson, wo hört sie auf?

Angesichts der vielfältigen, manchmal widersprüchlichen Erwartungen werden die Lehrpersonen geradezu in eine defensive Rolle gedrängt. Dass das «Nein»-Sagen nicht unbedingt die Stärke ihrer Profession sei, wird von Lehrerinnen und Lehrern selber bestätigt, macht die Sache aber nicht leichter. Eigentlich weiss in den Workshops niemand genau, wo die Verantwortung der Lehrperson beginnt und wo sie aufhört. Zum Beispiel kann die Volksschule die Erziehungsfunktion nicht voll übernehmen, aber auch nicht voll an die Eltern zurückgeben. Entscheidend wird damit der Dialog mit den Eltern, wobei für die Kontakte mit den fremdsprachigen Eltern interkulturelle Mediatoren hilfreich sind.

Die Belastung der Lehrpersonen ist aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops ein Problem: ob objektiv manifest oder subjektiv wahrgenommen, Belastung hat mehrere Facetten. Neben der Explosion der Ansprüche werden auch die zu vermittelnden Lernfelder immer breiter. Die Lehrpläne sind heute durchwegs nicht klar genug. So lange die Prioritäten von Lernzielen aber nicht transparent gemacht werden, entstehen Unsicherheit, Orientierungsverlust, Verunsicherung. Solche Reaktionen wiegen umso schwerer, als in den einzel-

nen Schulstuben die isolierte Arbeitsweise immer noch verbreitet ist. Dabei gäbe es heute genug Felder, die gemeinsam angegangen werden könnten, so etwa die Verständigung über die Umgangsformen in der Schule, die Darstellung der Schule gegen aussen, klassenübergreifender Unterricht und anderes.

### Ein Leben lang Lehrer sein

Die bisherige «Normalberufsbiografie» der Lehrpersonen verträgt sich kaum mehr mit dem sozialen Wandel. Gerade in wirtschaftlich guten Zeiten satteln zu viele Lehrpersonen um, was in den Workshops als Hinweis auf die zunehmende Kluft zwischen den erwarteten Leistungen und den verfügbaren Kräften gewertet wird. Schwierig scheint auch eine längerfristig geplante Rückkehr von temporär aus der Schule ausgeschiedenen Lehrpersonen zu sein.

Zur Verbesserung der Situation werden zwei Vorschläge laut: Weiterbildung und Nachqualifikation. Das setzt allerdings beträchtliche zusätzliche Finanzen voraus. Die Personalplanung muss flexibler werden, und nicht zuletzt muss die Einstellung stimmen: Die Lehrpersonen selber müssen schon bereit sein, sich für eine längere Zeit aus der Schule auszuklinken. Erwähnt wird in diesem Zusammenhang auch der Austausch von Lehrpersonen unter verschiedenen Schulen, national wie international; auf diese Weise könnte die noch bescheidene, aber dringende Diskussion über «Best Practice» stimuliert werden.

## «Durch die Sache begeistern, nicht durch Emotionen»

In welchen Bereichen wollen sich die Lehrpersonen nachqualifizieren? Genannt werden Organisationslehre, Wissen über andere Kulturen, Projektmanagement oder Arbeitsorganisation. Ziel ist eine Professionalität auf hohem Niveau, die sich neben der fachlichen Sicherheit auch auf Reflexions- und Kommunikationsfähigkeiten abstützt.

Unerwünscht wäre ein neuer Lehrertypus, der – mit der Vorstellung der Unmöglichkeit lebenslanger Berufsausübung konfrontiert – den Beruf nur als Gelderwerb, als Durchgangsstation betrachtet. Damit würde er sich wohl gegen Forderungen von aussen abgrenzen, aber in einem schlechten Sinn. Ebenso fatal wäre es, wenn Lehrberufe nur noch teilzeitlich und von Frauen ausgeübt würden: Lehrberufe sollten auch künftig ohne Benachteiligung als Volljob ausgeübt werden können – von Frau und Mann, damit die Kinder beide Geschlechterrollen erfahren.

## Weniger Generalisten, mehr Quereinsteiger

Verschiedene Aussagen laufen darauf hinaus, dass die Lehrpersonen künftig weniger Generalisten sein müssen. Sie sollen vielmehr auch ihre individuellen, persönlichen Entwicklungspotenziale ausschöpfen, sich dadurch subjektiv entlasten und länger im Beruf verweilen. Mit Blick auf die Rekrutierung soll das Berufsfeld Schule so attraktiv gestaltet werden, dass das Interesse vermehrt auch für den Quereinstieg geweckt wird, und zwar nicht nur in ökonomisch schlechten Zeiten. Damit können auch andere Erfahrungen und andere Lebenszusammenhänge in der Volksschule nutzbar gemacht werden. Allge-

mein wird eine bessere «Durchlässigkeit» zur Wirtschaft erwartet; im Gegenzug müssten die Arbeitgeber offen sein, ihre Mitarbeiter für einen temporären Schuleinsatz freizustellen.

## Weg vom Ein-Lehrpersonen-Prinzip...

Oft wird angeregt, eine Lehrperson durch eine Unterrichtsassistenz zu ergänzen. Diese würde nicht nur allgemein entlastend, sondern auch sozial integrierend wirken, indem die Macht der einzelnen Lehrperson relativiert würde. Wenn zwei (oder drei) Personen mit derselben Klasse arbeiten, reduziert sich für sie das Risiko der Isolierung. Lehrpersonen sind subjektiv weniger belastet, wenn sie ihre Erfahrungen im Unterricht mit anderen teilen und auswerten können. Auf diese Weise könnten die Lehrpersonen auch lernen, offen zu einem Fehler zu stehen.

Heute operiert auf der Primarschulstufe meist eine einzige Lehrperson mit einer einzigen Klasse. Diese eine Person betreut praktisch das volle inhaltliche Spektrum und setzt alle ein bis zwei Stunden einen anderen Lernimpuls. Das sind starre Strukturen, die schleunigst aufzubrechen sind – nicht nur zeitweilig während einer Projektwoche, sondern permanent.

## ...hin zur zweiten Bezugsperson

Die Isolation der einzelnen Lehrperson kann auf viele Arten reduziert werden. Etwa indem vermehrt klassenübergreifend geplant und unterrichtet wird. Oder indem andere Erwachsene in die Schule eingebunden werden. Die Schule soll – so das Ideal – Abbild des gesellschaftlichen Lebens sein. In der Praxis braucht es dazu eine eingespielte Schulleitung, die

für eine gemeinsame Grundausrichtung sorgt. Und damit die Unterrichtsinhalte nicht beliebig gestaltet werden, braucht es ein verlässliches Referenzdokument wie das Kerncurriculum.

Wie viele personelle Ressourcen einer Klasse oder einzelnen Schülerinnen und Schülern zustehen, ist ein politischer Entscheid. Die Lehrpersonen sind aber der Ansicht, innerhalb eines Schulhauses über den Einsatz ihrer eigenen Ressourcen mitentscheiden zu wollen. Auch von anderen Teilnehmenden wird die Lösung von zwei festen Bezugspersonen pro Schüler bzw. Schülerin begrüsst. Dies nicht zuletzt deshalb, um negative Wirkungen, die von einer einzelnen Lehrperson ausgehen, aufzufangen oder gar zu neutralisieren.

## Vier Schlüsselkompetenzen

Die bestehenden Lehrpläne, so ein apodiktischer Kommentar, müssten abgeschafft werden. Als besonders dringlich wird der Übergang zur dritten Lehrplangeneration eingestuft. Gemeint ist ein «Kerncurriculum», das den Lehrpersonen aufgrund vorgegebener Standards Klarheit bietet, wo die Lernzielschwerpunkte liegen. Dieses Kerncurriculum soll auch mit didaktischen Lernzielparadigmen verbunden werden. Kerncurricula können sprachregional konzipiert sein.

Die neuen Schlüsselkompetenzen lauten:

- Lernfähigkeit
- Denkfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Um diese vier Schlüsselkompetenzen zu sichern, müssen die Lehrpläne von Grund auf neu konzipiert

werden. Ist dieses neue «Kerncurriculum» durchdacht und beruht es auch auf einem breiten Konsens, gewinnen die Lerninhalte ihre Bedeutung zurück; heute können die Lernenden bei der Promotion ihr Ungenügen im einen Fach vielfach mit guten Leistungen in einem andern Fach kompensieren. Auch die Eltern und die Gesellschaft, mit dem Paradigma des Vorratslernens gross geworden, werden umlernen und Vertrauen gewinnen müssen in diesen neuen Ansatz: Kinder lernen nicht weniger, sondern mehr, nämlich vier bedeutsame Kernkompetenzen. Aufgrund dieser Kernkompetenzen können in der Folge die individuellen Potenziale besser erschlossen werden.

## Schnittstelle Berufswelt

Einzelne Teilnehmende an den Workshops wollen die Schnittstelle Volksschule-Arbeitswelt verbessern. Hoffnungen werden gesetzt in Lehrpersonen, die dank kurzen Einsätzen in der Wirtschaftswelt neue Einblicke gewinnen. Der Übertritt Oberstufe-Berufswelt müsse besser vorbereitet werden; Jugendliche nichtdeutscher Muttersprache und Leistungsschwache sollten zu mehr Ausbildungsplätzen kommen.

## 2.3 Die Integrationsfrage

### Irrweg Sonderklassen

In den Workshops wird festgestellt, dass die Klassen immer heterogener werden: in sozialer, sprachlicher, kultureller und leistungsmässiger Hinsicht. Trotzdem werde vielfach so getan, als ob die Volksschule mit ein paar wenigen Retuschen an der Organisa-

tion und am Unterricht ihre Integrationsfunktion weiterhin leisten könne. Der Begriff der Integration wird hier umfassend verstanden. Seit jeher sollen die schwach begabten Schülerinnen und Schüler gefördert werden, doch daneben soll neuerdings die Volksschule auch den Mut zur Förderung der Begabten aufbringen, wobei stillschweigend davon ausgegangen wird, das leistungsmässige Mittelfeld komme automatisch auf die Rechnung.

Die Deutschschweizer Kantone folgten bislang dem Ansatz, eine grössere Homogenität in den Klassen durch die Kreierung neuer Subsysteme (Sonderklassen) zu erreichen. Während das Tessin lediglich 1.8 Prozent der Schülerpopulation im Volksschulalter aus der Regelschule aussondere, seien es in Basel-Land oder in Schaffhausen 10 Prozent. Der organisatorische Aufwand ist gigantisch: Berichtet wird etwa von einer Klasse mit 19 Schülerinnen und Schülern, in der neben dem Klassenlehrer 15 weitere Personen mit insgesamt 190 Stellenprozenten involviert sind. Resultat: Zu viele nichtkoordinierte Akteure kümmern sich ein bisschen um die gleichen Kinder. Teilnehmer der Workshops fordern, dieses undurchsichtige Gestrüpp von paraschulischen Diensten abzubauen und das ganze Versorgungs- und Betreuungssystem neu zu konzipieren – als «*design from scratch*». Dadurch müsste es endlich gelingen, die Wirkungen einer Intervention überhaupt abzuschätzen.

Es ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops klar, dass die Volksschule die soziale und kulturelle Integrationsfähigkeit zurückgewinnen muss. Offen bleibt, wie die Primarschule organisiert sein soll, um das zu leisten. Über allem steht die Frage: Wer sorgt sich noch um Integration, wenn nicht die Primarschule?

## Ohne Schweizer Pass, männlich, niedrige soziale Schicht

Immer mehr Schülerinnen und Schüler gelten als desintegriert: ohne Schweizer Pass, männlich, niedrige soziale Schicht – das sind die drei typischen Kennzeichen dieser Kinder und Jugendlichen. Tatsache ist, dass trotz der vielfältigen Arbeit von schulischen Heilpädagogen in Regelklassen die Aussonderungsquote steigt. Übrigens ist nicht einmal gewährleistet, dass die Aussonderung «korrekt» erfolgt. Ein Teilnehmer berichtet von einer Untersuchung der Universität München, die auf Schweizer Verhältnisse übertragbar sei, wonach in einer Population von Hilfsschülern rund zehn Prozent hochbegabt sind – unterforderte Kinder, die ihren Stress durch Verhaltensauffälligkeit manifestieren. Werden Hochbegabte aber als Hochbegabte erkannt und in Hochbegabtenklassen ausgesondert, ist dies weniger umstritten.

Die Workshop-Teilnehmenden nehmen die empirischen Daten über die Desintegration mit Besorgnis zur Kenntnis. Die schweizerische Gesellschaft kann es sich nicht leisten, die soziale Integration zu vernachlässigen. Mit der Delegation von so genannten Problemschülerinnen und -schülern an Subsysteme gehen dem «*Hauptsystem*» – den Regelklassen – auch Kompetenzen und Vielfalt verloren. Bedauert wird, dass dabei kaum eine breite Wertediskussion geführt wird, etwa über die Bedeutung oder die Chance von Unterschieden in der Gesellschaft. Neben dieser staatspolitischen Einsicht gibt es auch das finanzielle Argument, denn die Kosteneffizienz der Aussonderung ist mangelhaft. Zu beobachten ist bereits der Trend zurück: Heute werden Initiativen vorbereitet, die auf die schrittweise Wiederauflösung von Sonderklassen abzielen.

## Die Schule ist kein Selbstbedienungsladen, der Wünsche individuell befriedigt

Integration spiele sich auf zwei Ebenen ab: soziale/kulturelle und personale/individuelle Integration. Personale Integration bedeutet, den Schülerinnen und Schülern Wertschätzung zu zeigen, ihnen einen Ort anzubieten, wo sie sich aufgehoben fühlen. Sie bedeutet auch, Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern. Angesichts der verschiedenen Milieus und der vielfältigen Nationalität bezeichne man diese Aufgabe positivistisch als «*Herausforderung*» oder «*faszinierenden Spannungsbogen*». Gleichzeitig sollte aber allen klar sein, dass die Schule unter diesen Umständen «*kein Selbstbedienungsladen ist, der Wünsche individuell befriedigt*». Im besten Fall geht es darum, ein gewisses Basiswissen und einen grösstmöglichen Wertekonsens zu erreichen.

Die kulturelle Integration, wird in den Workshops berichtet, werde unterschiedlich angegangen. In einigen Kantonen wird der Schwerpunkt schon im Kindergartenalter gesetzt. Als Schlüsselqualifikation für Lehrpersonen gilt die Fähigkeit, «*mit den verschiedensten Lebenswelten mitzugehen*» – was nicht zwingend eine Akzeptanz dieser Lebenswelten voraussetzt, aber Wissen und Verständnis dafür. Die politische Vereinnahmung des Themas mit Schlagworten wie «Gewalt auf dem Pausenplatz» erschwert konstruktive Lösungen: Lehrpersonen, die viel Verständnis für die Hintergründe zeigen, werden von Eltern und Behörden nicht ohne weiteres unterstützt. Breit wird dafür plädiert, die Lehrpersonen bereits in der Ausbildung auf die Vielfalt in den Klassen als Normalität vorzubereiten. Vereinzelt wird auch gefordert, dass es keine Hierarchie der Sprachen mehr geben soll, was praktisch bedeuten würde, die Muttersprache eines ausländischen Kindes so wertzuschätzen wie das hier dominierende Deutsch.

Skeptiker halten dagegen: die Bedeutung der Schule für die kulturelle Integration werde schwer überschätzt. Solange die Eltern und Ausländerorganisationen nicht einbezogen werden, vermöge die Schule wenig auszurichten.

## 2 Klassen, 3 Lehrkräfte, 260 Stellenprozent

Als «wirksam» werden Reformen generell dann betrachtet, wenn es den Schulen gelingt, die bislang in den Subsystemen unterrichteten Kinder und Jugendlichen wieder in der Regelklasse zu betreuen. Dies führt zur Frage, wie denn eine Volksschule ausgestattet sein müsste, um die Heterogenität zu tragen. Hoffnungen werden gesetzt in ein System, in dem zwei Klassen durchwegs von drei Lehrkräften unterrichtet werden, die zusammen 260 Stellenprozent beanspruchen; am Klassenlehrersystem selber wird allerdings festgehalten.

## Die Jahrgangsklasse abschaffen?

Pointiert formuliert, gibt es in den urbanen Zonen «*nur noch Minderheitengruppen in den Schulklassen*». Die leistungsmässige Streuung innerhalb der Klassen ist so weit auseinander gedriftet, dass die Jahrgangsklassen wenig Sinn machen. Vielfach wird denn auch eine generelle Abschaffung der Jahrgangsklassen gefordert, da Jahrgangsklassen – nicht nur in der Unterstufe – als einengend und entwicklungshemmend wahrgenommen werden. An ihrer Stelle sollen variable Lerngruppen treten. Um eine minimale soziale Kontinuität zu gewährleisten, werden die Kinder für eine gewisse Zeit der Schulwoche zusammen in einer Stammgruppe unterrichtet. Weiterhin soll aber eine bestimmte Lehrperson klare

Ansprechperson bleiben. In der aktuellen Diskussion über Integration gehe die Tatsache unter, dass die Ausgangsbedingungen für Mädchen und Buben nach neun Volksschuljahren weiterhin ungleich sind. Die Schule trage zum Fortbestehen der Geschlechterdisparität bei. Heute wählen 75 Prozent der Mädchen zwischen zehn Berufen; bei Knaben ist das Spektrum wesentlich breiter. Die Gleichstellung der Geschlechter ist also noch lange nicht erfüllt: Frauen werden aus vielen Arbeitsfeldern faktisch ausgeschlossen, was nicht nur gesellschaftspolitisch unhaltbar, sondern auch – volkswirtschaftlich gesehen – als Ressourcenverschleiss zu beklagen ist.

## 2.4 Das Innovations-Defizit

### «Alles wird in den Rucksack Schule gestopft»

Das Standardargument gegen jegliche Reform lautet: *«Die Volksschulen der Schweiz können gar nicht so schlecht sein, wie sie schlecht gemacht werden.»* Schliesslich liessen sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolge des Landes im internationalen Vergleich durchaus sehen. Das System insgesamt habe sich als tragfähig und erfolgreich herausgestellt. Statt immer nur danach zu fragen, was schleunigst reformiert werden soll, müsse man vielmehr festlegen, was sicher NICHT reformiert werden dürfe.

Das praktische Muster des Reformprozesses läuft immer gleich ab: die Volksschule reagiert auf ein neues Problem mit einer einzelnen Massnahme. Einmal werden fremdsprachige Kinder integriert, dann Computer installiert. So lange diese einzelnen

Schritte nicht vernetzt werden, herrscht eine *«Pflasterpolitik»*. An den Strukturen wird nichts verändert, der Charakter der Politik bleibt punktuell, jede Neuerung wird zum Bestehenden hinzugefügt. *«Alles wird in den Rucksack Schule gestopft»*, klagt eine Teilnehmerin. So können gar keine Freiräume entstehen, in denen sich Neues durchsetzen könnte. Würden organisatorische Reformen im grösseren Umfang vollzogen, etwa die Schule als Tagesschule organisiert oder neu ein Doppel-Lehrersystem eingeführt, hätte dies, so hoffen die *«Reformer»*, Auswirkungen auf den ganzen Unterricht, auf das ganze Lernsetting, ja auf die ganze Schulkultur.

### Die Wirtschaft steht abseits

Für die fehlende Innovationskraft der Volksschule gibt es aus der Sicht der Workshop-Teilnehmenden gute Gründe und bequeme Rechtfertigungen. So lange die Eltern nicht die Wahl aus verschiedenen Schulsystemen hätten, so lange werde kein äusserer Druck gegen das bestehende Volksschulsystem aufgebaut. Die Wirtschaft stehe abseits, kümmere sich nicht um die Volksschule und fördere allenfalls die Bildung an den (Fach-) Hochschulen. Gerne werden die Lehrerinnen und Lehrer eines *«Versicherungsdenkens»* bezichtigt oder wird der Politik *«fehlende Grosszügigkeit»* vorgeworfen. Hinzu kommen Tabuzonen, wie etwa das in den Schulen weit verbreitete Anciennitätsprinzip, das innovationsverhindernd wirkt. Zu guter Letzt werden die Hauptakteure – die Kinder und Jugendlichen – von der Ausmarchung schulischer Reformen ausgeschlossen. Kinder und Jugendliche gelten eben noch nicht als mündige Konsumenten (die allerdings der Werbeindustrie trotzdem ausgesetzt werden). Die Kinder ernst nehmen, bedeute, sie formell in die schulischen Entscheidungsprozesse einzubinden, sagt eine Lehrerin und erinnert an das Instrument Schülerforum.

## Aus «Alles-oder-nichts» wird fast immer nichts

In Wahrheit fehlt den Reformern oft eine Strategie. Mit ihrer «*Alles-oder-nichts-Haltung*» erreichen sie fast immer nichts. Dabei könnten starke Minderheiten profitieren, wenn Reformen wenigstens «*Stück für Stück realisiert*» würden. Zum Beispiel würde ein Nebeneinander verschiedener Tagesstrukturen in städtischen Gebieten den Bedürfnissen vieler Eltern und Kinder besser Rechnung tragen als das gängige Modell, in dem die Mittagspause durchwegs ausserhalb der Schule verbracht wird.

Über den Beitrag der Lehrerbildung wird kontrovers diskutiert. Die einen sprechen von einer «*organischen Durchdringung des Systems mit Neuerungen über junge Berufsleute*», erhoffen sich also von einer idealtypischen Lehrerbildung viele Impulse und fordern pauschal eine bessere Lehrerbildung inkl. Persönlichkeitsbildung. Andere verneinen solche Impulse kategorisch und verweisen auf die gruppendynamischen Prozesse in den Kollegien, bei denen die reformbereiten Lehrpersonen immer unter die Räder kämen.

Die zwei Schlüssel zum Erfolg sind:

### 1. Information...

Oft werden Reformvorhaben auch schlecht kommuniziert. So beklagen sich Eltern in der öffentlichen Auseinandersetzung, Tagesschulen würden den Eltern die Kinder wegnehmen. Dagegen geht unter, dass sich die Kinder im Gegenzug soziale Kompetenzen aneignen: Rücksicht nehmen, Manieren einhalten, im Spiel verlieren lernen usw., was ja sehr wohl im Sinne der Eltern sein dürfte.

## ...und 2. Partizipation

Zudem müssen Reformen vermehrt mit den Lehrpersonen entwickelt werden. Wird klar kommuniziert, was mit einer Änderung bewirkt werden soll, darf man durchaus mit der Kooperation der Lehrpersonen rechnen. In der Basler Orientierungsschule, wo die Resistenz der Lehrpersonen zu Beginn gross war, wurden Fortschritte vom Moment an erzielt, als der Nutzen der Reform (und der damit verbundenen Weiterbildung) sichtbar gemacht wurde. Dazu bedurfte es allerdings enormer zeitlicher und personeller Ressourcen.

Wie verwandelt sich ein Lehrerkollegium zu einer «*problemlösungsorientierten Gruppe*»? Oder anders gefragt: Wie finden Lehrpersonen zu einer Kultur der Selbstsicherheit innerhalb einer permanenten Unsicherheit? Gemäss vielen Workshop-Teilnehmern ist ein neuer Lehrertypus gesucht: kein fachlicher Allrounder mehr, sondern eine teamfähige Person, die eine hohe Fähigkeit zur Reflexion aufweist, und die sich – statt über Defizite zu lamentieren – an den gegebenen Ressourcen ausrichtet.

## «Wir-sind-alle-gleich-gut»-Kultur im Lehrerzimmer

Schon das Kollegium wirkt häufig als erste Reformbremse. Getreu dem Motto «*Wir-sind-alle-gleich-gut*» werden vor Ort realisierbare Veränderungen im Keime erstickt. Befremdend wirkt überdies für einen Beobachter des Geschehens, dass es bisweilen gerade die unbedarften, «*nicht-tüchtigen Lehrpersonen*» seien, die sich bei der Konkretisierung von Reformideen profilieren wollen. Gleichzeitig zeigen «*tüchtige*» Lehrpersonen, dass sie in ihrem ureigenen Einflussbereich, im Schulzimmer, durchaus

Möglichkeiten zur Gestaltung und Veränderung der Schule erkennen und auch nutzen. Sie engagieren sich also dort, wo sich das Engagieren lohnt.

Forschungsergebnisse der Universitäten wirken an den Schulen nicht handlungsleitend. Sie schaffen den Weg meistens nicht bis zur Lehrerbildung und -weiterbildung, was vermutlich damit zusammenhängt, dass sich die pädagogischen Forscher und praktizierenden Lehrpersonen kaum je begegnen.

### Das Schulhaus als Quartiertreffpunkt

Von der urbanen Schule werden Impulse in Richtung Quartiertreffpunkte erwartet, da die Lehrpersonen neben den Eltern am meisten Einblick in die Freizeitmuster der Kinder und Jugendlichen haben. Das Schulareal soll zum Zentrum werden, in dem alles, was mit Lernen im weitesten Sinne zu tun hat, möglich sein soll. Schulhäuser mit ihren Anlagen und Pausenplätzen sollen über die Unterrichtszeit hinaus benutzbar sein. Diese konzeptuelle Ausdehnung wird nur schon deshalb als notwendig erachtet, weil in der offiziellen Schulzeit die anstehenden Arbeiten gar nicht erledigt werden können.

Dem radikalen Vorschlag, die Schule ganz aufzugeben und mehrere, öffentlich getragene Lernorte einzurichten, wird entgegengehalten, dass Kinder einen Ort brauchen, an dem sie sich orientieren können. Zusammenfassend soll das Schulhaus ein Lernhaus sein, einladend gestaltet, in dem sich Kinder und Jugendliche und Eltern, die *«Lernpartner»*, gerne finden, um mit ihren Lehrpersonen als *«Lernbegleiter»* zusammenzutreffen.

### «Horrorszenario»: Die hochqualifizierte Privatschule

Hat der Reformprozess keine Chance, droht eine Analogie zur *«Zwei-Klassen-Medizin»*: Auf der einen Seite die hochqualifizierte Privatschule – auf der anderen Seite die öffentliche Volksschule, die je nach Region und Quartier ein höchst unterschiedliches Leistungsniveau aufweist. Gegen dieses Schreckens-Szenario hilft nur etwas: die öffentliche Schule muss ihre defensive Grundhaltung aufgeben. Mischt sie sich künftig nicht aktiver in die Bildungspolitik ein, wird die Volksschule in zwanzig Jahren nicht mehr die Schule fürs Volk sein. Und kommt es in diesem Sinn zu keinem politischen Konsens, werden auch die finanziellen Mittel nicht bereitgestellt, auf die die Reformer angewiesen wären – wobei schon viel gewonnen wäre, würden die heutigen Mittel künftig für die richtigen Zwecke umgelagert.

### Reformen sind kein Unkostenfaktor

Zwar legen die Gäste der Workshops keine pfannenfertigen Projekte vor. Aber sie geben Empfehlungen ab, Ideen für Reformen – oder mindestens Ansätze für eine künftig *«rationalere»* Volksschule-Diskussion, in der die vielen Mythen endlich entlarvt werden. Den Meinungsführern und Entscheidungsträgern sei klar zu machen, *«dass die Volksschule eine Investition ist – und keinen Unkostenfaktor darstellt.»* Die Ausgangslage sei gar nicht so schlecht: Zwischen den Zielen der Eltern, Lehrpersonen und Behörden einerseits und der Wirtschaft und Gesellschaft andererseits bestehe kein Gegensatz.

## Der vielfach beklagte Schulföderalismus als letzte Chance?

Der Föderalismus im Bildungswesen wird höchst kontrovers eingestuft. «*Es gibt nicht 26 kompetente Erziehungsdirektoren*» oder «*26 beste Bildungssysteme*». Diese Erkenntnis könnte eine ungeahnte Chance sein: Wettbewerb spornt an. Allerdings braucht es dazu verbindliche Eckdaten (Benchmarks), die heute noch weitgehend fehlen. Reformen in der Schweiz, so eine Votantin vertrauensvoll, beginnen in einer Region, in der Kleinheit, und von hier aus verbreiteten sie sich – «*es wird ja alles abgeschaut*» – über andere Kantone. Für einen Votanten ist das Reformmass sogar überrissen: er ruft zum Stopp der kantonalen Erziehungsdirektoren auf, da der «*Wettbewerb so nicht mehr zu bewältigen ist*».

Auf der andern Seite werden auch Nachteile des Föderalismus genannt: noch müssen neue Konzepte 26mal parallel erfunden (z.B. das Profil der Schulleitung, Schulleiterausildung etc.), was nicht effizient sein könne.

## Ein Preis für innovative Schulen

Eine besondere Form, die Öffentlichkeit auf die Bedeutung von wirksamen Reformmassnahmen aufmerksam zu machen, könnte ein «*nationales Preis-ausschreiben für innovative Schulen*» darstellen. Ein Preis stimuliert bei den Akteuren die Bemühungen um eine gute Schule, und die alljährliche Prämierung wäre auch ein mediales Ereignis.

## Wunsch nach einer Plattform

Lehrpersonen, Schulleitungsmitglieder, Eltern, Behördenvertreter und Forschende: Alle Personen, die sich der Reform der Volksschule verschrieben haben, sollen sich auf einer Plattform treffen, um hier einen horizontalen Austausch zu pflegen. Ziel ist ein stimulierender, unabhängiger Rahmen, um die Qualitätsfrage zu diskutieren und notwendige Reformen in Gang zu setzen. Wer bietet diese Plattform an?

## 2.5 Der Schulstoff

### Was sollen Kinder lernen?

«*Für Kinder muss einsichtig sein, warum sie etwas lernen oder lernen müssen*». Diese Aussage deutet an, dass ein bedeutender Teil des behandelten Lernstoffes «durchfällt» – als Lernstoff, der nicht als notwendig erkannt wird.

Von einer Lehrperson wird heute verlangt, dass sie hinstehen, Konflikte austragen, Werte transportieren kann. Sie wird damit als unmittelbar wirkendes Modell verstanden, die manche didaktisch noch so ausgeklügelte Lektion in Lebens- oder Sozialkunde überflüssig macht. Toleranz, die glaubwürdig sein will, muss gelebt werden; die Fähigkeit, Verschiedenartiges zu integrieren, muss in die Tat umgesetzt werden. Umgekehrt wird hier gefragt, wie weltfremde und innovationsresistente Lehrpersonen auf Kinder wirken.

## Die Schulordnung als Lehrstück für die Demokratie

Viele Themen und manche Verhaltensweisen könnten gelernt werden, ohne dass dafür zwingend ein spezielles Unterrichtsgefäß geschaffen werden muss. So würden zum Beispiel klar lesbare Schulordnungen oder Schulprogramme den Kindern das Verständnis von Demokratie erleichtern. Eine Teilnehmerin hoffnungsvoll: *«In der Schule von morgen, die eine ökologische Schule sein wird, werden wesentliche Anteile des Betriebes von den Kindern und Jugendlichen selber geführt».*

Einigkeit herrscht, was zwingend ins Programm der Volksschule gehören muss:

- Sprachkompetenz (Lesen, Schreiben und Verstehen)
- Rechenkompetenz
- Methodenkompetenz (Such- und Lerntechniken: wie erreiche ich das Ziel?)
- Selbstkompetenz (welches sind meine Stärken und Schwächen?)
- Sozialkompetenz (wie löse ich eine Aufgabe im Team?)
- und ein gewisses Durchhaltevermögen («Disziplin»).

Aus der Volksschule sollen Jugendliche hervorgehen, die zu lernen gelernt haben, die mit Informationen umgehen können, die Probleme erkennen, einschätzen und lösen können – die Probleme zunehmend *«nicht als Feinde, sondern als Freunde»* sehen. Das reicht schon: *«Wenn den Kindern Neugierde und Selbstsicherheit auf den Weg gegeben werden, ist ein wichtiger Teil der Schulbildung bereits erreicht.»*

## Das Pflichtprogramm – und dazu die Kür

Mehrmals wird eine klare Grenze gezogen: Hier die Pflicht für alle, auch «mastery learning» genannt, wo klar definierte Ziele erreicht werden müssen – dort die Kür, in der Fähigkeiten individuell gefördert werden sollen. Im Pflichtteil unbestritten sind die Kulturtechniken (Lesen/ Sprechen/Schreiben; Rechnen). Schwieriger ist die Definition des minimalen Orientierungswissens, der instrumentellen Fertigkeiten und der Verpflichtung auf ein Wertesystem. Genannt werden: gegenseitiger Respekt, Rücksichtnahme, sich der globalen Einbettung bewusst werden, Gesundheit, Mediennutzung. Auch die Förderung der musischen Bildung wird thematisiert, nicht nur wegen einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch deshalb, weil die positiven Effekte auf kognitive Leistungen mehr und mehr erkannt werden.

Der Wissenserwerb selber soll nicht mehr den hohen Stellenwert haben, den er heute hat. Zwar werden Geschichte, Biologie, Geografie, Grundkenntnisse des politischen Systems und der Wirtschaft, Kultur, Fremdsprachen – besonders auch für Kinder nicht-deutscher Muttersprache – als Grundlage für ein geordnetes Zusammenleben betrachtet. Aber wichtig ist immer der Prozess, der in Gang kommt: Inhalte sollen als Vehikel dienen, um Methoden zu lernen und Haltungen einzuüben.

## Zeugnisnoten verlieren ihre Bedeutung

Die minimalen Inhalte, auch *«Eckwerte, die noch Freiheiten lassen»* genannt, sollen national standardisiert werden. Damit könnte auch das Problem mit den Stufenübergängen entschärft werden. Offenbar vertrauen Abnehmerinstitutionen und Ausbildungs-

betriebe den Notenzeugnissen zunehmend weniger, weil Noten als «beliebig» angesehen werden. Dennoch sind verlässliche Aussagen über vorhandene Kompetenzen weiterhin erwünscht. Zunehmend bedeutend wird damit der Ausweis über das Niveau, das zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht wird.

## Wozu noch Schönschreiben oder Kopfrechnen?

Wird gefragt, was künftig NICHT mehr gelernt werden soll, herrscht eine gewisse Ratlosigkeit. In Stichworten werden genannt: Schönschreiben, Interpunktion, Kopfrechnen. Dem steht eine ältere Generation entgegen, die dies alles noch wichtig findet und nicht anerkennt, dass den «Verlusten» in diesen Feldern Gewinne in neuen, sozial und wirtschaftlich bedeutsamen Bereichen gegenüberstehen. Klar ist dagegen, dass sich die Volksschule nicht auf ihr Kerngeschäft – das Unterrichten – zurückziehen darf. Erziehungsfragen und elterliche Erziehungsdefizite werden in den Unterricht hineingetragen, ungefragt und automatisch.

## Der (zu) späte Schulanfang: ein Sonderfall Schweiz

Erste Feststellung: «*Die Schweiz wird in der institutionellen Betreuung der Dreijährigen nur von Irland und der Türkei unterboten.*» Zweite Feststellung: Von den Erstklässlern werden 15 Prozent nicht ihrem Entwicklungsstand gerecht eingeschult, wie Untersuchungen aus dem Kanton Zürich belegen. Dementsprechend stellt sich die Frage nach einem Aus- und Umbau im Frühbereich. Die Zusammenlegung von Kindergarten und Unterstufe zu einer Basisstufe wird mehrheitlich unterstützt. Dass hier

schnell etwas geschehen muss, ist für die Fachleute der Bildungsplanung, Vertreterinnen der Kindergartenstufe und engagierte Eltern klar: Die schweizerische Gesellschaft könne es sich nicht weiter leisten, «*kleine Kinder ungefordert*» zu lassen.

Die Vorstellungen über diese Eingangsphase sind klar: erwünscht ist eine breite – kognitive, soziale, personale – Förderung. Soziale Kompetenzen und Wissenserwerb sollen parallel und ganzheitlich, aber immer dem Entwicklungsstand der Kinder entsprechend, vermittelt werden. Lernbereite Kinder sollen nicht gebremst werden; gleichzeitig dürfen kognitive Lernziele nicht überbewertet werden. Die Kinder sollen nicht schon in der Basisstufe zu einem falsch verstandenen Wettbewerb gedrängt werden. «*Kinder signalisieren ziemlich genau*», wann sie für einen bestimmten Lernschritt bereit sind. Eine Basisstufe wird auch die heutigen Abklärungen der so genannten Schulreife letztlich überflüssig machen.

## 2.6 Die Stellung der Eltern

### Drei Typen von Eltern

Eltern, genauer: «*bestimmte Eltern*» engagieren sich vor allem dann, wenn etwas nicht so gut läuft. Das ist schon im Kindergarten so und gilt auch in der Primarschule. Die Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich indessen eine andere Art und Intensität der Elternpartizipation:

- Eine erste Gruppe konstatiert, dass die Eltern an «Macht» verloren haben. Diese wieder zurück zu gewinnen, sollte das Ziel sein – und zwar in Form der Wahlfreiheit von Schulen und Lehrpersonen.

Mit dieser Wahl wäre die Verantwortung der Eltern bereits weitgehend erfüllt. Zwar sollen Eltern in gewisse Fragen miteinbezogen werden, aber die Schule soll immer die starke Position einnehmen, Professionalismus beweisen und sich gegen die Elternhäuser abgrenzen. Dies sei nicht negativ zu verstehen. Die Kinder sollen ausserhalb der Familie mit anderen Personen zusammen lernen können, ohne dass omnipräsente Eltern ihre Nase hineinstecken. Die Kinder hätten ein Anrecht auf voneinander abgegrenzte Welten. Sobald einzelne Eltern zusätzlichen Einfluss nehmen, verstärkt sich die Segregation: Hier die urbanen Bildungsbürger, die für ihre Interessen lobbyieren, dort die desinteressierten, uninformierten, oft ausländischen Eltern.

- Eine zweite Gruppe sucht die Win-win-Situation: Eltern und Lehrperson ziehen am gleichen Strick, vermitteln den Kindern übereinstimmende Signale und schaffen so ein gutes Schulklima. Diese Gruppe erhebt – anders als die erste – keinen Anspruch auf die freie Schulwahl der Eltern. Die Lehrperson erhält loyale Unterstützung und konstruktive Kritik, und die Elternschaft wird mit Vertrauen in die Lehrperson und ihren Unterricht belohnt. Das bedingt eine Bereitschaft zum echten Dialog.
- Die dritte Gruppe möchte ebenso wenig eine freie Schulwahl, die Eltern aber institutionell ins Schulgeschehen einbinden, etwa im Rahmen von Mittagsbetreuung oder Aufgabenhilfe. Die Erfahrungen einiger Anwesender sprechen allerdings dagegen: Schulen mit starker Elternbeteiligung haben immer mehr Mühe, sowohl die finanziellen Mittel als auch die Zeit der Eltern sicherzustellen. Elternmitarbeit in diesem Ausmass scheint auf die Dauer also gar nicht möglich zu

sein. Abgesehen davon seien Eltern nicht genügend vorbereitet, eine heterogene Gruppe von Schülerinnen und Schülern zu betreuen. Gewarnt wird schliesslich vor einer Eltern-Dominanz, die den Kindern dort den Raum wegnimmt, wo sie unter sich sein sollen.

Elternräte oder -beiräte (die «*vierte Gewalt*») werden von den meisten skeptisch beurteilt, solange ihre Funktion, das Mitwirkungsrecht und die Kompetenzen nicht genügend geklärt sind. Gute Erfahrungen werden gemacht in Gemeinden mit Elternforen, die – ohne über formale Kompetenzen zu verfügen – in periodisch stattfindenden Hearings ihre Meinung zur Schule kundtun.

### «Strapazierung der Elternpartizipation»

Eine Front zwischen den Eltern und der Schule baut sich nirgends auf. Bisweilen genügt es offenbar schon, wenn sich in einer Klasse eine Person als Ansprechperson aller Eltern zur Verfügung stellt und gegenüber der Lehrperson als «*critical friend*» auftritt.

In diesem Zusammenhang wird auch die Elternbildung erwähnt. In Gründung ist etwa ein Kompetenzzentrum, in dem Eltern, Schulen, Behörden, Elternbildnerinnen und weitere Organisationen angesprochen werden, die an den Themen Gesundheitsförderung und Elternmitwirkung interessiert sind. «*Eltern auf das selbe Niveau wie die Lehrpersonen*» zu bringen, wird von einigen Eltern aber als «*Strapazierung der Elternpartizipation*» prononciert abgelehnt. Anders sähe es möglicherweise aus, wenn die Arbeitgeber den erwerbstätigen Eltern mit grösserer Flexibilität begegnen und Elternarbeit in der Schule unterstützen würden.

## Auch die öffentliche Schule muss ein Profil entwickeln

Einige Eltern wissen über die verschiedenen pädagogischen Ansätze inzwischen recht gut Bescheid. Auf diesem Hintergrund wächst der Wunsch, die eigenen Kinder entsprechend den bevorzugten eigenen Kriterien zu schulen. Eine Schule soll darum ein klares pädagogisches Profil haben, im Gegensatz zur «Coca Cola-Strategie, die für alle das gleiche Produkt» anbietet. Kann die öffentliche Schule solche Erwartungen nicht erfüllen, sehen sich Eltern vom Staat bevormundet. Der Wunsch nach einer Alternative (Lehrerwechsel, Wohnortswechsel, Privatschule) ist dann besonders drängend, wenn die fachliche oder kommunikative Kompetenz einer Lehrperson als ungenügend beurteilt wird. Der Spiess kann allerdings auch gedreht werden: Dass ihnen Schülerinnen und Schüler einfach zugeteilt werden, wird von einigen Lehrpersonen kritisiert. Theoretisch sei es sicher erwünscht, wenn jedes Kind die ihm zusagende Lehrperson selber wählen könne. Aber deswegen gleich die freie Schulwahl einzuführen, wäre verfehlt.

## Die freie Schulwahl gibt es – aber nur für die Reichen und die Mobilen

In den Workshops wird festgestellt: Eine freie Lehrwahl gibt es in der Schweiz nicht. Die freie Schulwahl dagegen ist verbreitet, allerdings haben sie nur die Reichen und die Mobilen. In noch seltenen Fällen kaufen sie sich einen Platz in einer Privatschule – wesentlich häufiger ziehen sie einfach um. Der Wohnort, aber auch das Quartier, kann gewechselt werden. Ob Privatschule oder Wohnortswechsel, in beiden Fällen profitieren (fast) nur Kinder bildungsbewusster Eltern. Sehr bedauert wird von einer

Mutter, dass die Schülerinnen und Schüler in den so entstehenden homogenen Klassen den Kontakt mit anderen Gesellschaftsschichten verlieren. Dies würde sich erst ändern, wenn Privatschulen, die nicht indoktrinierend und nicht gewinnorientiert arbeiten, für ihre gemeinwirtschaftlichen Leistungen entschädigt würden.

Gleich mehrere Anwesende geben an, ihre eigenen Kinder nur deshalb in einer Privatschule unterrichten zu lassen, weil es nicht anders geht. Als Doppelverdiener und Alleinerzieher brauchen sie eine Tagesschule – und die gibt's leider oft erst auf privater Basis.

## Dringend: Die familienergänzende Betreuung

Es ist unbestritten, dass sehr viele Eltern ihrer Erziehungsaufgabe nicht gewachsen sind. Sie sind überfordert. Unbestritten ist auch, dass noch mehr Eltern ihre Betreuungspflicht nicht adäquat erfüllen. Sie sind abwesend – entweder wegen unvermeidlicher Erwerbstätigkeit, oder weil beide Elternteile arbeiten wollen.

Soll der Bildungsprozess nicht misslingen, muss die Volksschule, ob sie will oder nicht, eine familienergänzende Betreuung übernehmen. Die Volksschule darf nicht länger zur Unvereinbarkeit von Familie und Erwerb beitragen. Die Gesellschaft hat sich nun einmal geändert, und je schneller sich die Volksschule darauf einstellt, desto weniger wird sie die negativen Effekte unstimmiger Arbeitsteilung zwischen Schule und Eltern ausbaden müssen. Es gibt in dieser Frage einen klaren Konsens: Die Volksschule soll Erziehungsaufgaben nicht als «ungeliebtes Muss» wahrnehmen, sondern den Kindern und Ju-

gendlichen eine entwicklungsfördernde Distanz zur Familie, sogar Schonraum, anbieten. Tatsächlich haben viele Kinder – nicht nur Einzelkinder – erstmals im Kindergarten und in der Schule Gelegenheit, sich in wechselnden Rollen und im Umgang mit andern Kindern zu üben.

Damit die Schule diese neue Rolle wahrnehmen kann, braucht sie zusätzliche Ressourcen. Hier darf nicht allein finanzpolitisch argumentiert werden, hier geht es um eine gesamtgesellschaftliche Betrachtungsweise.

## 2.7 Die Wirkung des Wettbewerbs

### Die private Volksschule: Ein Ein-Prozent-Phänomen

Das Thema «*Wettbewerb*» scheint allgemein eher negativ besetzt zu sein, so dass eine sachlich geführte Diskussion nicht leicht fällt. Nur etwas mehr als ein Prozent der Population im Volksschulalter besuche eine Privatschule: Dieses Verhältnis lege nahe, dass vor allem in die öffentliche Schule zu investieren sei. Dass von Privatschulen gelernt werden kann und soll (auch von ihren Fehlern), wird von den Anwesenden nicht abgelehnt.

Für eine Aufhebung des faktischen Bildungsmonopols des Staates plädieren vor allem Eltern, die bei ihren Kindern negative Einflüsse seitens der staatlichen Schule ausgemacht haben. Verschiedentlich wird der Volksschule eine Tendenz zur Fremdbestimmung oder zum Abtöten des Kreativen zugeschrieben. Den privaten Schulen wird attestiert, besser auf die Persönlichkeit der Kinder und die individuellen

Fähigkeiten einzugehen und realistischer auf das Leben und die Arbeitswelt vorzubereiten: sie betonen das selbstverantwortete Lernen, führen ein ins teamorientierte Arbeiten, an Stelle des Frontalunterrichts gibt's Projektunterricht, Fremdsprachen und E-Learning werden früher einbezogen. Geschätzt werden zudem die professionelle Leitung, die transparente Organisation und die partizipative Rollenverteilung zwischen Schule und Elternhaus.

Das Thema Bildungsgutscheine wird punktuell in die Diskussion eingebracht, es mag sich aber kaum jemand dafür erwärmen. Klagen über die öffentliche Schule seien leicht anzubringen, solange sie verpflichtet ist, alle Kinder aufzunehmen. Die traditionelle, allen offene Volksschule soll erhalten bleiben, mehr noch: die freie Schulwahl wird «unter dem Strich» für die Schweiz als schädlich beurteilt. Vor zu kurz greifenden Vergleichen mit anderen Ländern wie etwa Dänemark wird gewarnt, weil die Rahmenbedingungen nur annähernd vergleichbar seien.

### «Chreis Cheib», «Kleinhüningen»: Vieles ist machbar, auch in der öffentlichen Schule

Das Gegenstück dazu sei die Schule im belasteten Quartier, die es, so ein weit verbreitetes Vorurteil, innerhalb eines offenen Wettbewerbs schwer habe. Erfahrungen aus Basel und Zürich sehen anders aus: Gerade solche Schulen hätten keine Probleme (mehr), Lehrpersonen zu finden, weil sich in diesen Schulen vieles bewegt habe, ja bewegen musste. Zu gross war der Druck. Und da sich vieles als machbar erwiesen habe, hätten diese Schulen an Anziehungskraft gewonnen.

In der öffentlichen Schule bleiben zwar Ungleichheiten bestehen. Kämen aber vermehrt Privatschulen zum Zug, ginge die Schere der Segregation noch weiter auf. Deshalb sollten die Ressourcen mobilisiert werden, um Alternativen und Neuerungen innerhalb der Volksschule zu entwickeln und auszuwerten.

### Das Optimum: Der nationale Mainstream

Eine Steuerung im Bildungswesen, die ihren Namen verdient, gibt es in der Schweiz nicht. Bis zu einem gewissen Grad ahmen die Kantone einander nach, *«indem sie sich Lehrpläne und Schulgesetze abschreiben»*, meint eine Teilnehmerin. *«Zürich»* und *«Bern»*, manchmal auch *«Appenzell Innerrhoden»*, gehen voran, die andern hinken hinterher. Resultat ist ein nationaler Mainstream, der von vielen als das Optimum angesehen wird.

Die Volksschule ist eine Verbundaufgabe zwischen Kanton und Gemeinden, wobei dem Kanton die Gesamtverantwortung für die Sicherung einer grösstmöglichen Chancengerechtigkeit zukommt. Der Bund regelt den Turnunterricht, die Erziehungsdirektorenkonferenz gibt Empfehlungen zu Teilbereichen der Volksschule ab. In den Workshops wird mehrfach erwähnt, dass dieses Zusammenspiel aktuell nicht gut funktioniert: Einige Aufgaben, die auf zu tiefer Stufe angesiedelt sind, werden nicht, zögerlich oder schlecht realisiert. Dies führt zu einer Spaltung, etwa bei den Informations- und Kommunikationstechnologien: Ein paar Volksschulen machen die Entwicklungen mit, die andern schauen zu. Einige Kantone evaluieren ihre Reformmassnahmen, die meisten nicht. Fast immer braucht es das Vorprellen eines Kantons (Englisch an der Primarschule), um überhaupt etwas auf breiter Basis zu bewegen.

Die Akteure auf nationalem wie kantonalem Parkett wollen die Strukturen vereinfachen, weil die heutige Zusammenarbeit der Kantone sehr viel Zeit beanspruche. Es brauche eine gewisse Zentralisierung. Die Bildungshoheit der Kantone im Volksschulbereich aufzuheben, wird allerdings nur einmal gefordert.

### Alle Macht den Schulgemeinden?

Während die überkantonale Steuerung als zu schwach angesehen wird, komme es auf der tiefsten Ebene, in den Schulgemeinden, zu einer Übersteuerung. Oft seien diese Miliz-Behörden gar nicht qualifiziert, ihre Steuerungsfunktionen seriös wahrzunehmen. Klar ist, dass weiter unklar ist, wer welche Aufgabe am besten zu lösen vermag. Einzelne Stimmen wünschen, dass insbesondere die Finanzkompetenzen an die einzelnen Schulen delegiert werden sollen, damit die Mittel gezielt dort eingesetzt werden, wo am meisten Bedarf besteht.

Garanten für die Qualität sind, besonders aus Sicht der Behördevertreter, *«selbstbewusste»* Schulgemeinden. *«Sie sollen die Vorgaben des Kantons und des Bundes filtern, interpretieren und auch unterlaufen.»* Quasi vor Ort soll sich die Schule selber entwickeln – zumindest aus der Perspektive kleinerer Schulgemeinden. Wo dieser Gestaltungswille fehlt, ist ohnehin nichts zu machen: andere Akteure als diejenigen der Schulgemeinde lassen sich nicht einbinden. Weniger optimistisch tönt es von einer Vertreterin einer grossstädtischen Schulbehörde: Die aktuellen Fluktuationszahlen deuten darauf hin, dass diese Laienbehörden stark überfordert sind.

## Oder alle Macht den Lehrerinnen und Lehrern?

Die Gestaltungskraft wird zwar vermehrt an die einzelne Schule übertragen, aber sie bezieht sich vor allem auf das Wie und weniger auf das Was. Das hat Auswirkungen auf die Rollenverteilung der Akteure. So werden Lernende und Eltern heute gerne als «Kunden» bezeichnet, was sprachlich mehr verschleiert denn erhellt. Die Interessen von Kindern, Eltern und Lehrpersonen sind so kaum zur Deckung zu bringen. Zu bedenken ist zudem, dass die Teilautonomie der Schulen das Ende der Lehrerautonomie bedeuten könnte. Die solches äussern, gehen davon aus, dass die Qualität der Schulen steigen wird, sobald die Lehrerinnen und Lehrer mehr Macht erhalten.

## Mehr Effizienz!

Die Volksschule sei eine Organisation wie andere auch. Nur habe bisher niemand gefragt, wie effizient diese Organisation – gesamtschweizerisch betrachtet – ist, etwa in den Bereichen Steuerung, Finanzierung, Personalförderung, Qualitätskontrolle, Forschung und Entwicklung. Hier öffnet sich ein weites Feld für künftige Studien und praktische Projekte. Hinzu kommt eine Evaluation der Steuerung: Ist die gegenwärtigen Arbeitsteilung zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden überhaupt sinnvoll? Sind Alternativen denkbar? Oder muss gar ein volkswirtschaftliches Konzept für die Bildungsfinanzierung entwickelt werden?

## Professionelle Qualitätskontrolle? – Gibt's nirgendwo.

Die Volksschule der Schweiz verfügt über keine systematische, professionelle Qualitätskontrolle, was – allerdings mit unterschiedlicher Argumentation – mehrheitlich als Mangel bewertet wird: Von den Eltern, den lokalen sowie kantonalen Behörden. Sie alle stehen «nackt» da – ohne verlässliche, vergleichbare Informationen über den Zustand ihrer Schule. Auch die Lehrpersonen stehen «nackt» da: so lange sie über keinen formellen Leistungsausweis verfügen, können sie insbesondere bei Konflikten ihre Arbeit nicht ins rechte Licht rücken. An diesem Punkt setzt denn auch die Kritik der Wirtschaftsvertreter ein: Der Mechanismus des Wettbewerbs, der für die Qualität der Bildungsanbieter sorgen könnte, spielt nicht.

Es gibt zwar auch Stimmen, die das Qualitätsmanagement an Schulen (oder zumindest bestimmte Formen davon) als «Energie- und Geldverschleiss» bezeichnen. Trotzdem wird generell ein Leistungsausweis verlangt. Allerdings sollen sich Lehrpersonen nicht gegenüber Laien rechtfertigen müssen, sondern gegenüber Fachkräften. Gewisse Lehrkreise fordern aus einem Bedürfnis nach Anerkennung sogar, dass jede Schule unbedingt einen aufwändigen Zertifizierungsprozess zu durchlaufen habe; dies geht andern entschieden zu weit.

## Die Qualität des Unterrichts ist ein weites Feld

Bevor über Qualitätsentwicklung, -sicherung und -kontrolle diskutiert werden kann, müssen die Kriterien zur Bewertung der Volksschule bestimmt werden. Es gibt in den Workshops sehr viele Vorstellungen

gen von Qualität. Welche ist *«richtig»*, *«bedeutungssam»*, *«allgemein akzeptiert»* – und dazu *«operabel»*? Die Qualität einer Schule oder des Unterrichts zu beschreiben ist um einiges schwieriger als die eines industriellen Produktes oder einer einfachen Dienstleistung. Solange das nicht gelingt, können Lehrpersonen auch nicht mit einer Art *«Leistungskomponente»* entlohnt werden.

Qualitätsmessung soll einerseits lokal – von innen heraus, aber mit externer Hilfe – erfolgen, gleichzeitig aber auch landesweit oder sprachregional vergleichbar werden. Davon ist man noch weit entfernt. Bislang war unter *«Schulqualität»* eine einzelne Lehrperson gemeint, die sich in besonders hohem Masse dem Lehrberuf verschrieben hat. Das Karrieremuster der Teilzeit-Tätigen passt bereits nicht mehr in dieses Bild. Zudem haben sich Schulen bisher vor allem selber evaluiert; erst periodisch kommt ein Experte von aussen hinzu. Soll in Zukunft aber eine echte Qualitätskontrolle eingeführt werden, braucht es dazu ein national konzipiertes Bildungsmonitoring. Einige Stimmen befürchten allerdings, dass die *«Qualitätssicherung auf der Mikroebene»* in Gefahr kommt, sobald in der Schule mit externen Leistungsmessungen operiert wird. Die Art, wie Qualität gesichert wird, soll auf jeden Fall mit den Beteiligten ausgehandelt werden.





03 /

BERICHTE AUS  
DEN WORKSHOPS



## 03. Berichte aus den Workshops

### 3.1 Sind unsere Bildungssysteme effizient?

---

**Achtung:** Die Schüler und Eltern beobachten sehr genau, was die Schule tut – und was sie nicht tut. – *Von Jürgen Oelkers*

#### Eine Erfolgsgeschichte

Die Grundstruktur und die Organisationsprinzipien unserer Bildungssysteme wurden im 19. Jahrhundert entwickelt. Der allmähliche Ausbau hat Struktur und Organisation immer bestätigt, die Systeme konnten wachsen und sich dabei weitgehend selbst kontrollieren. In verschiedenen Hinsichten handelt es sich dabei um eine Erfolgsgeschichte. Ich nenne nur Faktoren wie:

- Die Einrichtung und Verdichtung einer flächen-deckenden Bildungsversorgung.
- Die allmähliche und dann sehr weitgehende Übernahme der Bildungsversorgung durch den Staat.
- Das Erreichen einer hohen und weitgehend unbestrittenen Budgetsicherheit für Bildungsausgaben.
- Die kontinuierliche Verbesserung der Angebote bei historischer Steigerung der Qualität.
- Die Verankerung der Notwendigkeit von Bildung im öffentlichen Bewusstsein.

Niemand bestreitet heute, dass «Bildung» als, wie man sagt, einziger Rohstoff eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe darstellt. Es ist nicht so ganz klar, was die Formel «Bildung gleich Rohstoff» eigentlich besagt, aber die Gleichung ist enorm wirksam. Sie rechtfertigt grosse Anstrengungen, die, wie manche BildungsökonomInnen sagen, gelegentlich wie eine Investition in ein Fass ohne Boden erscheinen.

#### Die Anfänge der Bildungsökonomie

Das Thema «Effizienz» der Bildung ist tatsächlich von der Bildungsökonomie lanciert worden, und dies erst mit Beginn der achtziger Jahre und zunächst konzentriert auf angelsächsische Verhältnisse. Hier gab es auch die ersten Think Tanks, die sich dieser Frage annahmen. Zuvor hiess Systementwicklung wohl eine Art behördlicher Effektivierung, aber die Kardinalfrage war nicht, wie sich Aufwand und Ertrag verhalten.

Massnahmen zur administrativen Effektivierung des Systems sind zahlreiche getroffen worden, etwa die Standardisierung der Schulzeit in Form der Lektion, die Einrichtung von Jahrgangsklassen, die Vereinheitlichung der Lehrmittel oder die Professionalisierung der Lehrerschaft.

An dieser Aufzählung fällt auf, dass dies sämtlich Erfindungen des ausgehenden 19. Jahrhunderts gewesen sind. Sie setzen Erziehungs- und Bildungsverhältnisse voraus, die nicht mehr gegeben sind. Dazu zählen

- unbefragte Erziehungsautoritäten,
- weitgehend identische Familienverhältnisse,
- auf Schule und Elternhaus eingerichtete Kindheiten,
- freie Räume und Zeiten,
- schwache Konsum- und Medienerfahrungen.

## Bildung wird immer wichtiger

Die allmähliche und dann stark beschleunigte Individualisierung der Lebensverhältnisse seit dem Zweiten Weltkrieg hat zweierlei bewirkt, den Rückgang oder gar die Minimierung der sozialen Kontrolle auf der einen, die Zunahme der organisierten Erziehung auf der anderen Seite. Das ist ziemlich paradox, weil der Abbau der früheren Formen sozialer Kontrolle eigentlich mit einem Schub persönlicher Freiheiten einhergehen müsste. Das ist für Kinder und Jugendliche nur in bestimmten Hinsichten wirklich der Fall, etwa im Blick auf Zugänge zu den Medien oder bezogen auf ihren Status als Kunden in kommerziellen Situationen. Gleichzeitig hat sich die Bildungszeit ständig verlängert und haben sich die Anforderungen enorm verdichtet, sind die Räume und Zeiten der Kindheit organisiert worden und haben die Bildungsabschlüsse an Gewicht zugenommen. Es kommt wesentlich mehr auf «Bildung» an als noch vor dreissig Jahren, während Bildung in ihrem Gehalt immer umstrittener geworden ist.

## Die Rolle der Schule

Eine Schlüsselfrage ist, ob das System des 19. Jahrhunderts imstande ist, sich auf sehr weit und sehr radikal veränderte Lebens- und Arbeitsverhältnisse der Zukunft einzustellen. Was heisst in diesem Zusammenhang «einstellen»? Ich vermute dreierlei:

1. Die allgemeinbildenden Schulen müssen sich auf eine zunehmend bildungsferne Klientel einstellen.
2. Der gesellschaftliche Wert von Bildung wird nicht ab-, sondern zunehmen.
3. Bildung wird zu einer unabschliessbaren Aufgabe, die nicht mehr von Schulen allein besorgt werden wird.

Auch das ist ziemlich paradox: Schulen haben den Auftrag, für Allgemeinbildung zu sorgen, aber die schulische Form von Bildung wird nicht mehr selbstverständlich akzeptiert. Daher müssen Schulen mehr als je zuvor unternehmen, den Sinn ihres Bildungsangebotes verständlich zu machen. Gleichzeitig nimmt der Wert von Bildung zu, weil alle anspruchsvollen Tätigkeiten, professionelle wie private, ein hohes Mass an Lernfähigkeit voraussetzen, das nur Bildung vermitteln kann. Aber dabei sind Schulen nicht mehr Monopolisten, sie müssen ihr eigenes Profil herausbilden und ihre spezifische Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen.

## «Nicht genügend wirksam?»

Hier beginnt das Effizienzproblem, und es ist noch eher ein politisches als ein ökonomisches Problem: Die Frage nach der Wirksamkeit der Bildungssysteme ist in dieser Hinsicht neu, auch weil ein Ton mitschwingt, die Systeme seien womöglich nicht genügend wirksam. Auch wenn man diesen Ton empirisch nicht aufzeigen kann, die Frage stellt sich, ob sich die hohen Investitionen lohnen und ob sie womöglich anders besser aufgehoben wären. Diese Frage ist bei Lehrkräften nicht besonders beliebt, aber es ist gerade in ihrem Interesse, dass die Schule ihre Leistungen nachzuweisen beginnt. Die angelsächsische Privatisierungsdebatte hat inzwischen Kontinentaleuropa erreicht, und sie hat den Verdacht zur Voraussetzung, dass die Bildungssysteme nicht besonders effizient arbeiten.

Auch wer, wie ich, für ein öffentliches Bildungssystem eintritt, tut gut daran, das Problem der Leistungsfähigkeit und so des Leistungsnachweises ernst zu nehmen. Ein Gutteil des Imageverlustes, wenn nicht der öffentlichen Bildung so des Lehrer-

standes, ist damit zu erklären, dass die Leistungsfähigkeit der Schule mindestens unklar kommuniziert wird. Und Vorsicht: Die Experten sind im Feld und auf der anderen Seite, nämlich Schüler und Eltern, die sehr genau beobachten, was die Schule tut und was sie nicht tut.

## Zuerst den pädagogischen Kopf verändern

Sind nun unsere Bildungssysteme effizient? Ich vermute, so einfach kann man nicht fragen. Im Vergleich zu anderen Systemen schneidet das Schweizer Bildungssystem immer noch gut ab. Aber das heisst nicht, die Lorbeeren der Gegenwart wären das Ruhekitzen der Zukunft. In Zukunft

- wird sich der internationale Bildungswettbewerb entwickeln und intensivieren,
- werden die medialen Lernformen die Bildungsdynamik bestimmen,
- werden Lernen und Arbeit nicht mehr zu unterscheiden sein
- und werden langfristige Bildungsprogramme wie Schulen ihre Nachhaltigkeit unter Beweis stellen müssen.

Darauf werden wir die Systeme einstellen müssen, und dies unter der Voraussetzung, dass das 19. Jahrhundert nicht zurückkehrt. Schule erwarten wir sozusagen in allen Fasern von diesem Modell her. Alles, was heute an Überforderung oder Überlastung diskutiert wird, hängt mit der Präferenz des einen Modells von Schule zusammen, das unsere Köpfe bestimmt. Wenn wir zukunftsfähige Bildungsgänge haben wollen, müssen wir zuerst den pädagogischen Kopf verändern.

## 3.2 Der Mythos der Chancengleichheit

---

Je höher der Bildungsabschluss der Eltern, umso besser die Leistung der Schülerinnen und Schüler – eine empirische Analyse aus dem Kanton Zürich. – *Von Urs Moser*

### Der «Volksschulgedanke»

Die Diskussion über die Zukunft der Volksschule geht von einem Bildungssystem aus, das sich steuern lässt, beispielsweise über Fächerkanon und Lehrplan oder über die zurzeit in sämtlichen Kantonen der Schweiz nachweisbare Strategie, den einzelnen Schulen mehr Autonomie zu gewähren. Die Volksschule wird dabei als eine Einheit wahrgenommen, der es mehr oder weniger gelingt, in der ganzen Schweiz Bildung in vergleichbarer Qualität zu vermitteln. Die Grundversorgung an Bildung wird für jedes Mitglied unserer Gesellschaft garantiert, sei es in dünn besiedelten Berggemeinden oder in Agglomerationen, in denen sich vorwiegend Immigranten niedergelassen haben. Der oft gepriesene «Volksschulgedanke» und die aufgrund von Lehrplänen für alle Kinder verbindlichen Ziele, die für Klassenstufen und Schultypen spezifiziert sind, führen zur Vorstellung einer sozial integrierenden Institution.

Die Einrichtung der öffentlichen Volksschule ist kaum bestritten und bislang resistent gegenüber sämtlichen Reformvorschlägen, die in Richtung vermehrter Orientierung der Schule an marktwirtschaftlichen Modellen zielen. Schliesslich führt Konkurrenz zwischen den Schulen nicht automatisch zu höherer Qualität, sondern erhöht vielmehr die Unterschiede zwischen den Schulen, nicht aber den

Durchschnittswert der Leistungen. Denn Konkurrenz zwischen Schulen führt vor allem auch zu Wettbewerb um die besseren Schülerinnen und Schüler. Erfahrungen in den USA und in den Niederlanden haben zudem gezeigt, dass Marktmodelle im Schulbereich die effektiven Bildungsausgaben nicht senken, weil die Verwaltungskosten steigen.<sup>1</sup>

Zentrale Steuerung und Qualitätssicherung sind insbesondere in jenen Bildungsbereichen notwendig, in denen eine öffentliche Bildungspflicht besteht und der Staat die Verantwortung hat, gleiche Bildungs- und Entwicklungschancen für alle von der Schulpflicht Betroffenen zu gewährleisten. Eine weitgehende Orientierung am Prinzip der Kundennachfrage und des Wettbewerbs auf der Volksschulstufe würde der Gewährung der Chancengerechtigkeit zuwiderlaufen und vor allem zur Segregation von Kindern nach bestimmten pädagogisch und gesellschaftlich relevanten Merkmalen wie Bildungsnähe der Eltern führen.<sup>2</sup>

### Vorstellung und Wirklichkeit

In Tat und Wahrheit stimmt die Vorstellung der Volksschule als sozial integrierende Institution allerdings kaum mehr mit der Wirklichkeit überein und entspricht in paradoxer Weise viel eher den Befürch-

1 Vgl. dazu den Überblick zur Bildungsfinanzierung durch Bildungsgutscheine bei Mangold, M.; Oelkers, J. & Rhy, H. (2000). Bildungsfinanzierung durch Bildungsgutscheine. Modelle und Erfahrungen. Zeitschrift für Pädagogik, 46 (1), S. 39–59.

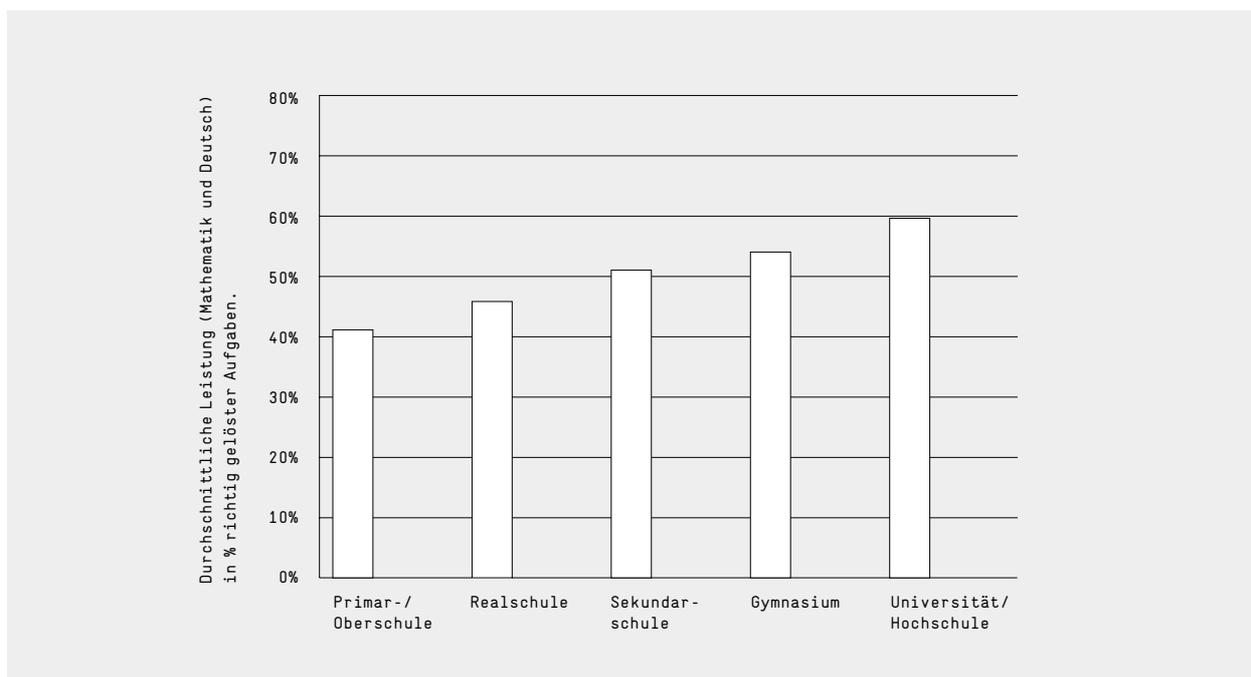
2 Osterwalder, F. (1993). Markt, Staat, Öffentlichkeit und Bildung. In: Ph. Gonon & J. Oelkers (Hrsg.), Die Zukunft der öffentlichen Bildung, (S. 55–76). Bern: Peter Lang.

tungen, die mit der Einführung von Marktmodellen im Bildungswesen assoziiert werden. Zum einen unterscheidet sich die Zusammensetzung der Schülerschaft betreffend der Bildungsnähe des Elternhauses zwischen einzelnen Schulen in beträchtlichem Ausmass. So gibt es beispielsweise im Kanton Zürich einzelne Schulen, die fast ausschliesslich von Kindern besucht werden, deren Eltern einen höheren Bildungsabschluss wie Gymnasium, Fachhochschule oder Universität vorweisen, während in anderen Schulen Eltern mit Primarschul- oder Realschulabschluss die grosse Mehrheit ausmachen. Zum andern verteilen sich die Kinder aus Immigrantenfamilien sehr unterschiedlich auf die Schulen. Während in knapp zehn Prozent der Schulen keine fremdsprachigen Kinder unterrichtet werden, gibt es einen beachtlichen Anteil von Schulen, in denen bei mehr als fünfzig Prozent der Kinder die Unterrichtssprache Deutsch nicht der Muttersprache entspricht.

## Gebildete Eltern – leistungsstarke Kinder

Bildungsnähe des Elternhauses und das Beherrschen der Unterrichtssprache sind zwei wichtige Prädiktoren einer erfolgreichen Schullaufbahn. Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen den Schulleistungen von Kindern in der 6. Klasse der Primarschule und dem Bildungsabschluss ihrer Eltern. Je höher der Bildungsabschluss der Eltern ist, desto besser sind die Schulleistungen der Kinder. Der Bildungsabschluss der Eltern ist ein Indikator für die Bildungsnähe des Elternhauses. Eltern mit hohem Bildungsabschluss unterstützen und fördern ihre Kinder häufiger und ermöglichen ihnen damit eher eine erfolgreiche Schullaufbahn.

Abbildung 1: Schulleistungen in der 6. Klasse nach dem Bildungsabschluss der Eltern



## Immigrantenfamilien mehrfach benachteiligt

Weil ihre Eltern überdurchschnittlich häufig über einen niedrigen Bildungsabschluss verfügen, sind Kinder aus Immigrantenfamilien meist in mehrfacher Weise benachteiligt. Zunächst erhalten sie aus dem Elternhaus keine ausreichende Unterstützung und Förderung, meist fehlt den Eltern auch die Kenntnis des hiesigen Bildungssystems, zudem stellen die sprachlichen Schwierigkeiten in sämtlichen Fächern besonders hohe Anforderungen an die Kinder, dem Unterricht folgen zu können, und ausserdem sind Schulen nicht in jedem Fall genügend auf die interkulturelle Herausforderung vorbereitet.

## Selektion via Schulhaus

Bildungsnahe der Eltern ist zu einem wichtigen Unterscheidungskriterium von Schulen geworden. Darum sind die Unterschiede in den Schulleistungen nicht nur zwischen guten und schlechten Schülerinnen und Schülern gross, sondern erreichen auch zwischen den einzelnen Klassen und Schulen eine beunruhigende Dimension. So hat eine repräsentativ angelegte Studie im Kanton Zürich gezeigt, dass es für den Lernerfolg in Deutsch und Mathematik sehr wohl darauf ankommt, welche Schule ein Kind besucht.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Moser, U. & Rhy, H. (2000). Lernerfolg in der Primarschule. Eine Evaluation der Leistungen am Ende der Primarschule. Aarau: Sauerländer.

Abbildung 2: Durchschnittliche Leistung pro Schule in Abhängigkeit des Bildungsabschlusses der Eltern pro Schule

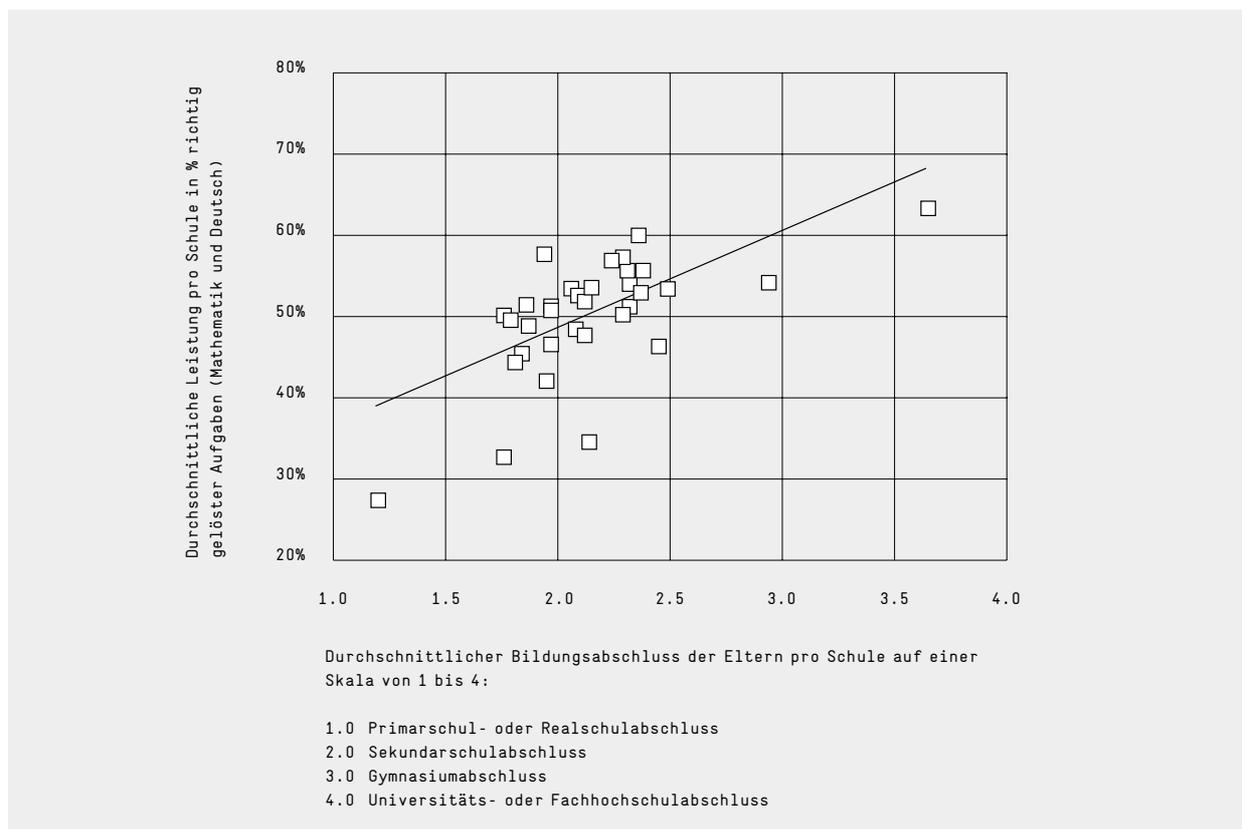


Abbildung 2 zeigt die durchschnittlichen Leistungen pro Schule (gemessen mit lehrplankonformen Tests in Mathematik und Deutsch am Ende der 6. Klasse der Primarschule) – in Abhängigkeit des Bildungsabschlusses der Eltern pro Schule (gemessen als durchschnittliche Höhe des Bildungsabschlusses).

Zwischen den Mittelwerten der schlechtesten und der besten Schule liegen rund 36 Prozent richtig gelöste Aufgaben. Während in der Schule mit den tiefsten Leistungsergebnissen im Durchschnitt 27 Prozent der Aufgaben richtig gelöst wurden, sind es in der Schule mit den höchsten Leistungsergebnissen im Durchschnitt 63 Prozent der Aufgaben.

## Das Resultat ist eindeutig

Der Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen Leistungen pro Schule und dem durchschnittlichen Bildungsabschluss der Eltern pro Schule ist hoch, wie die nahe der Trennlinie liegenden Schulmittelwerte zeigen. In Schulen mit hohen durchschnittlichen Leistungen werden vermehrt Kinder unterrichtet, deren Eltern über einen hohen Bildungsabschluss verfügen. Die Idee der vergleichbaren Qualität der in der Volksschule vermittelten Bildung erweist sich als Mythos. Zwar mag das Bildungsangebot in der Schweiz weitgehend gleichwertig sein. Zu welchem Grad dieses Angebot von den Schülerinnen und Schülern jedoch genutzt werden kann, variiert von Schule zu Schule in hohem Masse.

## Privatschule oder Wohnortswechsel

Ein grosser Vorteil marktorientierter Bildungssysteme wird in der freien Schulwahl gesehen, die das

öffentliche Schulsystem auf der Volksschulstufe zurzeit nicht ermöglicht. Die Schülerschaft einer Schule ergibt sich über deren Einzugsgebiet und ist über geographische Grenzen definiert. Sind Schülerinnen und Schüler bzw. Eltern mit der ihnen zugeteilten Schule nicht zufrieden, bleibt ihnen als Ausweg die Wahl einer Privatschule, was allerdings mit hohen Kosten verbunden ist. Aufgrund des unbedeutenden Anteils von Privatschulen auf der Volksschulstufe kann geschlossen werden, dass der grosse Teil der Eltern entweder mit dem öffentlichen Schulangebot zufrieden ist oder für die Finanzierung einer privaten Lösung nicht aufkommen mag.

Allerdings gibt es eine weitere Möglichkeit für Eltern, die Schule für ihre Kinder (indirekt) auszuwählen – nämlich über die Wahl des Wohnorts. Die Bedeutung der Schule bei der Suche einer Wohnung ist zwar empirisch nicht ohne weiteres nachzuweisen. Aufgrund der häufigen Erwähnung guter Schulen in Wohnungsinseraten kann aber davon ausgegangen werden, dass die Schule bei der Wohnungssuche eine bestimmte Rolle spielt und die Schulwahl indirekt über die Wahl des Wohnorts stattfindet. Dabei ist nicht die Qualität einer Schule ausschlaggebend, weil diese bis anhin kaum öffentlich ausgewiesen wird, sondern vielmehr die Zusammensetzung der Schülerschaft.

Abbildung 3 zeigt wieder die durchschnittlichen Leistungen von Schulen (gemessen mit lehrplankonformen Tests in Mathematik und Deutsch am Ende der 6. Klasse der Primarschule), diesmal in Abhängigkeit der sozialen Belastung der Gemeinden. Die soziale Belastung wird für den Kanton Zürich in Form eines Sozialindex berechnet.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Projekt Resa. Sonderpädagogisches Konzept für den Kanton Zürich. Kurzfassung vom August 1999.

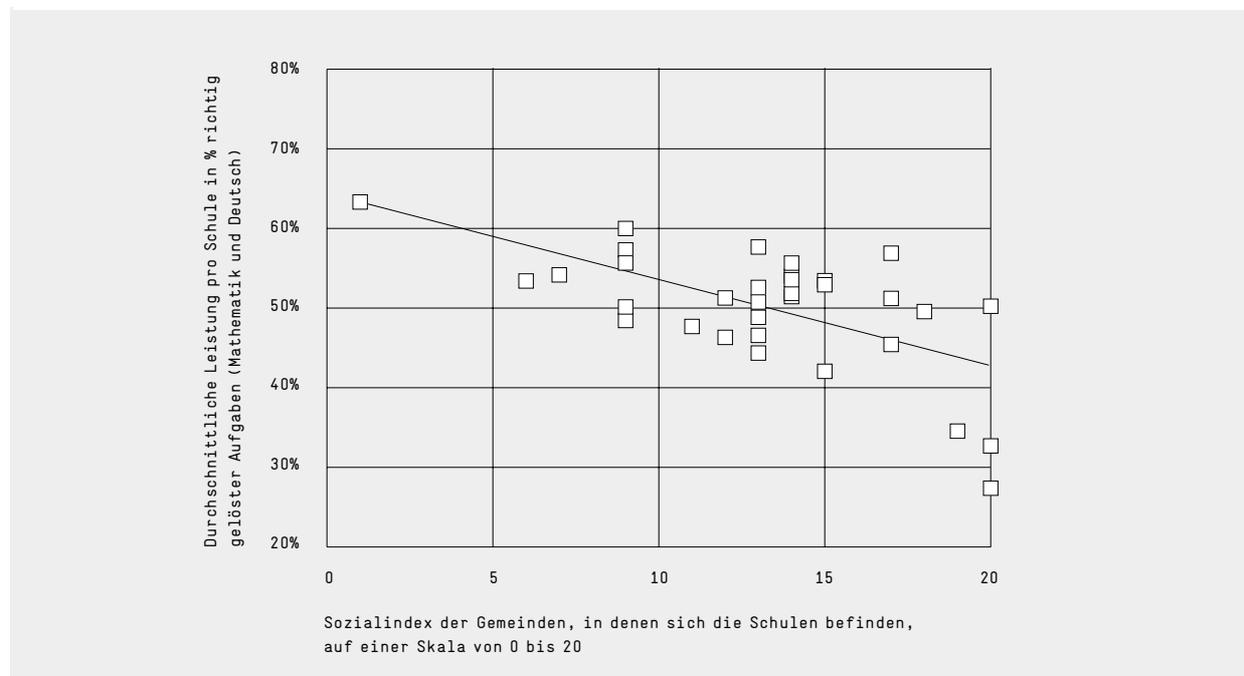


Abbildung 3: Durchschnittliche Leistung pro Schule in Abhängigkeit der sozialen Belastung der Gemeinde der Schulen

Der Sozialindex ist ein Mass für die soziale Belastung einer Gemeinde in Form einer Zahl zwischen 1 und 20. Er setzt sich aus dem Anteil von (a) Wohnungen in Einfamilienhäusern, (b) Personen, die bereits fünf oder mehr Jahre in der gleichen Wohnung leben, (c) Ausländern und (d) Arbeitslosen zusammen. Die Schulmittelwerte liegen nahe der Trennlinie, die den engen Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen Leistungen der Schulen und der sozialen Belastung der Gemeinden, in denen sich die Schulen befinden, zeigt. Je geringer die soziale Belastung in einer Gemeinde ist, desto besser sind die durchschnittlichen Leistungen der Schulen.

## Die Segregation ist bereits Realität

Zurzeit besteht in der Schweiz auf der Volksschulstufe zwar keine freie Schulwahl. Diese Freiheit kann jedoch über die Wahl des Wohnortes kompensiert werden. Die Freiheit ist insofern beschränkt, als sie nur für einkommensstarke Bevölkerungsgruppen besteht, während finanziell weniger gut gestellte Gruppen – zu denen auch ein bedeutender Anteil Familien gehört – nur geringe Chancen auf dem Wohnungsmarkt haben.<sup>5</sup>

Was als Konsequenz der Einführung von mehr Wettbewerb und freier Schulwahl befürchtet wird, nämlich die zunehmende Segregation der Schülerpopulation nach bildungsrelevanten Merkmalen, ist also bereits Wirklichkeit. Die Volksschule vermag die Integrationsleistung nicht mehr gegenüber allen Gruppierungen unserer Gesellschaft zu erbringen.

<sup>5</sup> Vgl. Neue Zürcher Zeitung vom 8. August 2001, Nr. 181, Seite 39.

Könnte die Volksschule dem Anspruch einer sozial integrierenden Institution gerecht werden, dann wären die schlechten Ergebnisse einzelner Schulen ohne grosse Einschränkungen auf mangelnde Qualität zurückzuführen. Lernen findet aber nicht nur in der Schule statt, die Leistungen in Mathematik und Deutsch sind nicht allein das Resultat des Lehr-Lern-Prozesses in der Schule. Schulqualität wird zu einem grossen Teil über das Einzugsgebiet der Schulen bestimmt.

Diese sozio-demographischen Gegebenheiten werden auch durch neue Modelle der Finanzierung von Bildung kaum durchbrochen. Statt wie bisher die anbietenden Schulen zu unterstützen, verspricht man sich durch die Finanzierung über die Nachfrage verstärkten Wettbewerb, grössere Wahlfreiheit und die Hoffnung, dass bildungsferne Bevölkerungsgruppen zu verstärkten Bildungsaktivitäten motiviert werden können.<sup>6</sup> Marktorientierte Finanzierungsmodelle werden allerdings kaum dazu führen, dass Schulen mit einem für die Leistungen eher ungünstigen Einzugsgebiet sich in diesem Wettbewerb behaupten können. Sogar in den USA hat sich trotz der Umsetzung solcher Finanzierungsmodelle die Nähe der Schule zum Wohnort als für die Schuwahl ausschlaggebend erwiesen.<sup>7</sup>

## Ist die beste Bildungspolitik eine gute Sozialpolitik?

Eine Verminderung der grossen Leistungsunterschiede zwischen Schulen und die damit verbundene

Qualitätssteigerung von Schulen, in denen vorwiegend Kinder aus bildungsfernen Bevölkerungsgruppen unterrichtet werden, sind weder über mehr Wettbewerb zwischen den Schulen noch alleine über pädagogische Massnahmen innerhalb der Schulen zu erreichen. Ohne Zweifel beeinflussen die individuellen Lernvoraussetzungen und die Lebensumstände der Kinder das Ergebnis des Lehr-Lern-Prozesses weit mehr, als dass die Defizite einzig über pädagogische Massnahmen und didaktisch noch so perfekt organisierten Unterricht kompensiert werden können. Die Steuerung im Bildungsbereich ist deshalb nicht nur durch Bildungspolitik alleine wahrzunehmen, sondern insbesondere durch Sozialpolitik zu ergänzen.

Dabei ist unbestritten, dass Qualitätssicherung und effizienter Einsatz von knappen Ressourcen die bildungspolitische Diskussion in den nächsten Jahren stark bestimmen werden.<sup>8</sup> In Anbetracht der unterschiedlichen Bedingungen, unter denen Bildung vermittelt werden muss, und mit dem Ziel der optimalen Nutzung des Humankapitals, darf Effizienz aber nicht zum wichtigsten Qualitätskriterium werden. In der heutigen Wissensgesellschaft besitzt Bildung eine Schlüsselrolle, sowohl für den Einzelnen als auch für das Gemeinwohl und den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft. Die Qualität von Bildungsangeboten beeinflusst in entscheidendem Masse die Entwicklungschancen unserer Kinder und Jugendlichen. Ihr Bildungsniveau ist die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes und das Bestehen im Wettbewerb auf innovativen Märkten. Gerade deshalb bedürfen Bildungssysteme einer staatlichen

6 Vgl. CREDIT SUISSE (2001). Bildungspolitik als Schlüsselfaktor der Wissensgesellschaft. Economic Briefing Nr. 24. Zürich: CREDIT SUISSE Economic Research & Consulting.

7 Weiss, M. (1992). Der Mythos der Marktüberlegenheit der Schule: Reflektionen zu «Politics, Markets and America's Schools». Zeitschrift für internationale erziehungs- und sozialwissenschaftliche Forschung, 9, 1.

8 Vgl. Reding, V. (2001). Perspektiven der europäischen Bildungspolitik. In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.), Orientierung für die Zukunft. Bildung im Wettbewerb, (S. 73–84). München/Zürich: Piper.

Steuerung, weil vor allem dadurch eine qualitativ hoch stehende Ausbildung auch für bildungsferne Bevölkerungsgruppen gesichert werden kann.

## Es braucht Minimalstandards

Allerdings reicht dazu die traditionell staatliche Schulaufsicht nicht mehr aus. Steuerung basiert mit Vorteil auf der Grundlage datengestützter Qualitätssysteme. Ein klares und unverblühtes Bild bieten regelmässige Erhebungen über die Leistungen der Schülerinnen und Schüler. Sie sind in anderen Ländern schon längst fester Bestandteil des Bildungssystems und Grundlage für politische Entscheidungen. Zum einen braucht es solche Systeme zur Sicherung einer Grundbildung aller Bevölkerungsgruppen. Zum andern kann dadurch auf Leistungsunterschieden zwischen Schulen reagiert werden. Qualitätssysteme müssen zumindest das Erreichen von verbindlichen und transparenten Minimalstandards am Ende der Volksschule garantieren, auch wenn dies häufig als Einschränkung des Bildungsbegriffs auf das Messbare kritisiert und als Gegensatz zu den von der Wirtschaft geforderten Schlüsselkompetenzen betrachtet wird. Der Einsatz von Schlüsselkompetenzen verlangt aber nicht nur ein entsprechend fruchtbares Umfeld, sondern auch die Fähigkeit zur qualifizierten Auseinandersetzung mit wesentlichen Elementen unserer Kultur. Dazu gehört nicht zuletzt das einwandfreie Beherrschen der Kulturtechniken, das heisst der sichere Umgang mit Zahlen, die Lesefähigkeit und die Fähigkeit, sich mündlich und schriftlich in der Standardsprache auszudrücken.

### 3.3 Koordinaten für eine neue Steuerung

---

Die Volksschule funktioniert noch recht gut. Aber vier Systemprobleme könnten ihre Qualität schon bald beeinträchtigen. – *Von Anton Strittmatter*

#### Erstes Problem: Die Inflation der Lernziele

Die offiziellen und heimlichen Lehrpläne haben zu einer Inflation von Lernzielen geführt. Die Folge: Es wird zu viel zu oberflächlich «behandelt». Es ist nicht mehr einheitlich klar, auf welche Kernkompetenzen bei den Lernenden das Schwergewicht gelegt und auf das Erreichen welcher Ziele insistiert werden soll. Es gibt kaum ein Lernziel, welches neun oder zehn Jahre lang systematisch, kontinuierlich und insistierend gelehrt wird.

Das Problem ist in weiten Kreisen erkannt. Die Bestrebungen der Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) bzw. ihrer Regionalkonferenzen im Bereich «Treffpunkte und Richtlinien», das Projekt eines Kernlehrplans im Kanton Glarus, das Rahmenlehrplan-Projekt «PECARO» in der Westschweiz, der aktive Reformstopp mit Diskussion des Kernauftrags im Kanton Luzern oder das anlaufende Projekt «Kernauftrag der Volksschule» des Dachverbandes der Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH zielen in diese Richtung. Es handelt sich dabei aber um Ansätze mit begrenzter Reichweite. Noch ist keine gesamtschweizerische Politik mit entsprechenden Durchsetzungsmitteln erkennbar. Der Lehrplan-Föderalismus und die mit einem Konzept des Zielerreichenden Lernens (mastery learning) verbundenen Konsequenzen beispielsweise bezüglich Promotionsordnungen bilden noch erhebliche Hürden.

#### Zweites Problem: Die heterogene Jahrgangsklasse

Die Zusammensetzung der Jahrgangsklassen ist extrem heterogen geworden und behindert ein zielgerichtetes, wirkungsvolles Unterrichten immer mehr. Die Anwendung von Lehr- und Lernformen der inneren Differenzierung und Integration im Klassenverband ist noch nicht genug verbreitet (namentlich auf der Sekundarstufe I) und dürfte überhaupt an Grenzen stossen.

Es gibt Lösungsansätze dafür. Die vorhandenen «handwerklichen» Lösungen (Pädagogik/Didaktik des differenzierenden Unterrichts) müssten in der Lehrerinnenbildung jedoch noch konsequenter umgesetzt werden. Zudem braucht es vielerorts eine weit bessere personelle, zeitliche und räumliche Ausrüstung der Schulen für die Erfüllung dieses Doppelauftrags der gleichzeitigen Differenzierung und Integration. Zudem sind weiterführende strukturelle Lösungsansätze (wie im Genfer Primarschul-Modell) ins Auge zu fassen.

#### Drittes Problem: Der Lehrerinnen- und Lehrermangel

Die schwieriger gewordene Erfüllung des Berufsauftrags (u.a. wegen Integrationsproblemen, Disziplinstörungen, zu vielen und widersprüchlichen Ansprüchen), die Verschlechterung der Arbeitsbedin-

gungen in den Jahren der Rezession, die konjunkturelle Erholung der Wirtschaft (als alternativer Stellenmarkt für amtierende oder potenzielle Lehrpersonen) sowie die Tertiärisierung der Lehrerbildung haben zum Beginn einer Periode des Lehrerinnenmangels geführt. Bereits haben verschiedene Kantone die Eintrittsbedingungen in die Lehrerinnenbildung herabgesetzt und mussten zahlreiche Stellen mit Bewerbern besetzt werden, die bei einem breiteren Bewerbungsangebot eher nicht berücksichtigt würden. Wenn das so weitergeht und sich in der absehbaren Pensionierungswelle der nächsten 10 Jahre noch verschärft, würde ein Qualitätsverlust unvermeidlich.

Eine Task Force im Rahmen der EDK nimmt sich gegenwärtig des Problems an. Es bleibt zu hoffen, dass die nötigen Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung dann auch getroffen werden. Neben den Massnahmen in den Bereichen Imagepflege, Ausbildung und Besoldung/Anstellungsbedingungen dürften vor allem Fortschritte in den drei anderen, hier skizzierten Handlungsbereichen wichtig werden.

#### **Viertes Problem: Die Krise der Politik**

Schliesslich erweisen sich die ganzen Steuerungsmechanismen als überholt. Sie stammen in den Grundzügen aus dem vorletzten Jahrhundert, wurden zwar immer leicht angepasst, erfüllen aber die heutigen Ansprüche nicht mehr. Das seit einigen Jahren beobachtbare heillose Herumexperimentieren mit Lean-Management-Ansätzen (New Public Management, teilautonome Schulen etc.), mit Systemänderungen in der Schulaufsicht (Rückzug in die Beratung, ersatzlose Abschaffung, Aufwärmen des veralteten niederländischen Inspektionsmodells etc.) und Personalentwicklung (willkürliche Leistungs-

qualifikationssysteme, Übertragung primitiver Mitarbeitergesprächs-Formulare aus der Wirtschaft auf die Schulen etc.), die zunehmende Unfähigkeit der Kantone zu einer wirkungsvollen Koordination in Kernfragen der Schulqualität oder die breite (offizielle oder heimliche) Verweigerung von überladenen Reformpaketen durch die Lehrerschaft sind nur einige Beispiele für die Krise.

Für diesen letzten Punkt, die Steuerungsfrage, soll hier versucht werden, die hauptsächlichen Problemlinien bzw. Schlüsselstellen aufzuzeigen.

#### **Herumbauen um bestehende Organe**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass in den letzten Jahrzehnten kaum systematisch gedacht oder zumindest nicht so gehandelt wurde. Veränderungen am Steuerungssystem wurden fast ausschliesslich um die bestehenden Organe herum gebaut. Etwa, zugegebenermassen spitz ausgedrückt, nach dem Motto: «Wir haben hier ein paar Schulinspektorinnen – was könnten die künftig neu tun?» oder: «Wir haben hier ein paar Departementsabteilungen – was könnten diese Leute künftig anderes tun?» oder: «Die Schulpflegen sind verunsichert und überfordert; wie könnten wir an ihrem Pflichtenheft herumschrauben, damit sie wieder wohler sind in ihrer Haut?» oder: «An den Volksschulen gibt es keine ermächtigte Schulleitung – also richten wir eine ein, welche sich irgendwie zwischen den bestehenden Organen Lehrerschaft, Schulpflege und Aufsicht einnisten soll.» Es ist bezeichnend, dass in einigen neueren Gesetzesentwürfen zwar im Detail die Lehrerbeurteilung geregelt wird, die Funktion und Struktur der Systemsteuerung auf Departements-ebene aber nicht als eigenes Kapitel erscheint, sondern mühsam aus verstreuten Paragraphen herausdestilliert bzw. erahnt werden muss.

Damit sollen die verantwortlichen Steuerleute nicht der Dummheit gezeigt werden. Es scheint vielmehr so, dass der politische Wille (auch im Volk) zu einer radikalen systematischen Steuerungssicht noch zu wenig vorhanden ist. Offensichtlich werden zu viele traditionelle Steuerungselemente als Heilige Kühe betrachtet, deren Infragestellung mit resultierendem Konfliktpotenzial sich niemand in der Amtshierarchie glauben zu können. Und offensichtlich gibt es für alle Beteiligten noch zu viele gute Gründe, die Diffusheit, Widersprüchlichkeit und Ineffizienz bestehender Zustände, in denen man sich relativ gut und real autonom eingerichtet hat, einer grösseren Verbindlichkeit klarer und kontrollierbarer Steuerungsregeln vorzuziehen.

### Erster Schritt: Die Steuerungsfunktionen definieren

Ein erster Genesungsschritt bestünde in einer systematischen Festlegung der zu leistenden Steuerungsfunktionen. Solche Katalog existieren bereits, z.B. in der Theorie des NPM oder in der Studie «Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich der Volksschule».<sup>1</sup>

### Zweiter Schritt: Die Steuerungsformen definieren

Eine zweite Vorleistung bestünde in einem Inventar der zu verwendenden Steuerungsformen. Auch dafür verweisen wir auf die vorhin erwähnte Studie.<sup>2</sup> Die heutige Situation ist nämlich charakterisiert durch ein allzu enges Instrumentarium. Neuere

Formen wie etwa die Arbeit mit Kontrakten, Billigungsvorbehalten, Bandbreitenvorgaben oder kontrollierter Selbstevaluation werden erst in raren Ansätzen und nicht integriert in ein kohärentes Steuerungssystem praktiziert.

### Dritter Schritt: Die Zuständigkeiten definieren

Um eine Steuerungspolitik bestimmen zu können, fehlen nun noch die Werte (values), welche die Zuordnung der Zuständigkeiten begründen. Wir haben rund ein Dutzend solcher Werte und Grundsätze identifiziert, welche sich teils gegenseitig konkurrenzieren.<sup>3</sup> Dieser Katalog wäre breiter zu diskutieren und auf einen neueren Stand zu bringen. Es muss dann bei jeder einzelnen Steuerungsfunktion entschieden werden, ob hier beispielsweise das Subsidiaritätsprinzip (Behauptung einer Problemlösehierarchie «bottom up») vor dem Kontroll- bzw. Garantieprinzip oder die fachliche Qualität der Bearbeitung vor dem Legalitätsprinzip oder das Chancengleichheits- bzw. Gerechtigkeitsprinzip vor dem Ökonomieprinzip rangieren sollen.

### Vierter Schritt: Die Tabu-Annahmen deklarieren

Eigentlich könnte nun aufgrund der Prämissen eins bis drei eine Art Funktionsdiagramm für die Steuerung des Volksschulwesens erstellt werden. Nur wäre es naiv anzunehmen, dass dies irgendwo in der politischen Realität als sachlogischer Prozess geschehen könnte. Auch in der Privatwirtschaft schei-

<sup>1</sup> Brägger, Gerold; Oggenfuss, Felix & Strittmatter (1997). Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich der Volksschule. Überlegungen zu einem neuen Verhältnis von Einzelschule, Gemeinde und Kanton. Luzern: Bildungsplanung Zentralschweiz, S. 25 ff.

<sup>2</sup> Ebenda, S. 45.

<sup>3</sup> Ebenda, S. 13 und 45.

tern solche Versuche, ein Unternehmen in reiner Schreibtischlogik zu strukturieren, mit schöner Regelmässigkeit. Auch dort werden Lösungen in Wirklichkeit oft um bestimmte Personen, politische Rücksichtnahmen oder kulturelle Traditionen herum gebaut. Ein Fortschritt in Richtung rationalerer bzw. funktionalerer Vorgehensweise könnte aber darin bestehen, die Gegenstände solcher Rücksichtnahmen offen zu benennen und den dafür zu bezahlenden Preis (in Form höherer Kosten, momentanen sozialen Friedens, Inkaufnahme minderer Leistungserträge etc.) anzuschreiben und einer öffentlichen Verhandlung zugänglich zu machen.

Um ein Beispiel zu nennen: Die im Volksschulbereich viel beschworene Gemeindeautonomie könnte als ein solcher Tabubereich offen gelegt werden. Bisherige Begründungsmythen dafür sollten dabei aber einer empirisch fundierten Diskussion weichen. Das Argument etwa, dass Gemeindeautonomie zu passenderen lokalen Lösungen führen würde, lässt sich empirisch leicht widerlegen. Ein kleiner Rundgang durch ein paar Gemeinden würde zeigen, dass Zufälligkeiten, Finanzkraft, personelle Willkür und Kopieren fremder Lösungen die Unterschiede weit mehr begründen als eine wirkliche Analyse der lokalen sozioökonomischen Verhältnisse und der Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler. Und es liesse sich leicht zeigen (und ist z.B. in einer OECD-Studie auch nachgewiesen worden), dass ein zentralistisch verfasstes Bildungswesen unter bestimmten Umständen (!) eine weit grössere lokale Autonomie zulässt, als es im Schweizer Föderalismus meistens der Fall ist. Es gibt durchaus Gründe für eine Rolle der Gemeinden in der Schulsteuerung. Diese wäre nur funktionaler zu bestimmen oder dann in ihren gewollten Bevorteilungen bzw. Benachteiligungen für die betroffenen Schülerinnen und Schüler offener zu kommunizieren.

## Fünfter Schritt: Alternative Modelle in die öffentliche Diskussion führen

Leider sind bisher die Stimmberechtigten nie vor eine Wahl gestellt worden. Die Regel ist, dass ein neues Schulgesetz anzunehmen oder zu verwerfen ist, wobei die grosse Mehrheit der Stimmenden weder die zu Grunde gelegte Steuerungsphilosophie noch Alternativen mit ihren vor- und Nachteilen kennen bzw. zur Auswahl haben. Wenn mal eine öffentliche Grundsatzdebatte geführt wird, dann geht es immer nur um Teilaspekte, nie um eine kohärente Politik. Das lässt sich vom Bildungsgutschein über die Abschaffung des Erziehungsrats bis zur Einführung von Schulleitungen belegen.

Es ist anzustreben, die oben kurz skizzierten Schlüsselfragen künftig besser herauszuarbeiten und demokratiefähig zu machen, d.h. die strategischen Steuerungs-Alternativen in einer allgemeinverständlichen Form der breiteren Öffentlichkeit zu vermitteln zu versuchen.

## Ein Nachwort zum möglichen Beitrag von Avenir Suisse

Die etablierten bildungspolitischen Organe auf kantonaler und interkantonaler Ebene haben sich definitiv als zu befangen in der Diskussion von Steuerungsfragen erwiesen. Das hat nicht mit «bornierten» Köpfen zu tun. Die Befangenheit ist vielmehr hauptsächlich struktureller Art, durch das gebotene Rollenspiel in etablierten Gremien bedingt.

Es müssten neue Orte der unbefangenen Diskussion geschaffen werden, in denen die intelligenten und innovativen Kräfte des Bildungsestablishments mit intelligenten und innovativen Köpfen ausserhalb des amtlichen Rollenspiels zusammen neue Dynamiken der Schulsteuerung denken könnten. Ein von der Stiftung Avenir Suisse angeregter «extraterritorialer» Rahmen dafür könnte einen solchen Dialog und Forschungsprozess begünstigen. Es gibt entsprechende Beispiele, etwa die von der Jacobs Stiftung auf Schloss Marbach organisierten und finanzierten Kolloquien mit Wissenschaftlern und Stakeholders aus Bildungspolitik und Wirtschaft.

Voraussetzung für das Gelingen eines solchen neuen Dialogs ist die Schaffung eines schuld- und beehrungsfreien Klimas. Wenn die Stiftung Avenir Suisse ihre in bisherigen Papieren kolportierten Katastrophenbehauptungen durch verständnisvolle Problembeschreibungen ersetzen und die Idee einer Überlegenheit von Wirtschaftskreisen bei gesellschaftlichen Problemlösungen rasch ablegen und in eine neugierige Dialoghaltung finden kann, könnte sie eine geeignete Gastgeberin werden.

### 3.4 Was nützen Visionen?

---

Die Zielgruppe sind unsere Kinder. Wer die Volksschule reformieren will, muss zuerst die Kinder fragen. – Von Elisabeth Rohmert

#### Die «Firma Primarschule»

Wenn eine Vision (wie für viele Unternehmen heute) nur ein modisches Muss ist, wird ihr Nutzen zu Recht angezweifelt. Doch eine gute Vision kann für die Zukunft motivieren: Obwohl man weiss, dass sie real kaum erreicht wird, entfaltet sie konstruktive Wirkung allein dadurch, dass sie von allen Beteiligten für erstrebenswert gehalten wird. Auch wenn ein Bezug zur Wirtschaft derzeit provoziert, scheint mir interessant, die Organisation Volksschule mit Unternehmen zu vergleichen: Was könnte denn die «Firma Primarschule» für ihre Kunden unwiderstehlich machen?

Nach Collins & Porras<sup>1</sup> geben nachhaltig erfolgreiche Organisationen einer zukunftsweisenden Vision hohen Stellenwert. Wertnormen (was ist uns wichtig?) verknüpfen sie in ihrer Vision mit ihrem zentralen Daseinszweck (warum gibt es uns überhaupt?). Sie sichern Erfolg, indem sie sich mit ihrer Kernideologie einen «Kultstatus» aneignen, der sich nachweislich auf finanzielle Geschäftsergebnisse auswirkt. Die Frage nach einer Volksschulvision könnte solche Erkenntnisse aufgreifen. Aus dem Workshop und Diskussionen sowie persönlichen Erfahrungen als Mutter und Organisationsberaterin möchte ich fragmentarisch Bestandteile dieser Vision aufzeigen. Ich frage mich:

- Was muss passieren, dass die Volksschule «Kult» wird?

- Wie sieht eine innovative Schule aus, die gleichzeitig auf bisherigen Stärken aufsetzt?

*Nachfolgend einige Erfolgsfaktoren der Schule im «visionären Überblick»:*

#### Eine Ganztagesstruktur bringt Ruhe Konstanz und Chancengleichheit

In zunehmend versplitterten Lebenszusammenhängen hängt der Lern- und Integrationserfolg stark von einem konstanten Umfeld der Kinder ab. Die Volksschule der Zukunft schliesst die Gräben zwischen ausserschulischer und schulischer Betreuung, indem sie sich räumlich und personell mit Horteinrichtungen zusammenschliesst. In naher Zukunft ist die Volksschule eine Tagesschule, welche die Gegensätze zwischen Lernen und ausserfamiliärer Betreuung überwunden hat. Teams von Lehrerinnen und Lehrern, Hortnerinnen und Beraterinnen bieten Kindern eine konstante Tagesstruktur. Eltern sehen sich von der Aufgabe entlastet, Lernvoraussetzungen zu schaffen und können sich stärker auf emotionale Erziehungsaufgaben konzentrieren.

#### Klassenübergreifender Unterricht fördert Sozialkompetenz der Kinder

Weil die Grundschule auf Alltagsbewältigung optimal vorbereitet, spiegelt die Gestaltung der Schul-

<sup>1</sup> Collins, J.C. & Porras, J.I. Built to Last. London: Century, 1994

häuser unseren üblichen Lebensalltag in meist sehr heterogenen Gruppen wieder: Altersgemischte Lerngruppen ersetzen die Schulklassen und Kleine lernen im Tandem von Grösseren. Die «Klassenzimmer» sind Rückzugsmöglichkeiten von den Grosslernräumen. Der Unterricht erfolgt im Fachlehrerteam, damit Lehrer nicht durch Isolation überfordert werden. Der Gruppenlehrer hat eine Göttifunktion und setzt sich als «Coach» für die sozialen Belange der Kinder ein.

## Überwiegend projektbezogener Unterricht

Die Volksschule wird Kinder zwischen sechs und zehn Jahren bei lustvollerer Alltagsbewältigung auf drei Ebenen unterstützen, nämlich in ihrer a) physischen Orientierung (im Verkehr, mit elektronischen Medien, durch Sport) b) kognitiven Orientierung (Sprachverständnis und Umgang mit Information) c) sozialen Orientierung (im Teamwork und bei multikultureller Sensibilität. Die Primarschule legt Grundsteine zu lebenslangem Lernen und fokussiert deshalb stärker auf Metalernen (Kompetenzerwerb) als auf Fachlernen (Wissenserwerb).

## Starker Einbezug von Sprachen und e-learning in den Lehrplan

Weil der zentrale Kanal unserer Informationsgesellschaft die Sprache ist, fördert die Volksschule die Sprachkompetenz aller Kinder, egal welcher Muttersprache. Englisch hat (als relativ einfach strukturierte Hauptsprache unserer globalen Welt) Priorität, damit Kinder in der Schweiz auch international anschlussfähig sind. Mehrsprachigkeit wird bereits in dem Alter gefördert, indem Sprachen noch spiele-

risch erlernt werden. Die Chancengleichheit steigt, wenn alle Kinder einen erheblichen Teil des Unterrichts fremdsprachig lernen. Elektronische Medien werden in grossem Umfang eingesetzt, weil sie heute schon das Lieblingsspielzeug unserer Kinder sind.

## Der Unterricht nimmt auf alle Lerntypen und Lernpräferenzen Rücksicht

Taugliche Lehrmethoden für alle Lernkanäle werden alte didaktische Zöpfe automatisch verdrängen. Kinder lernen am besten, indem Hören, Sehen, Sprechen, Bewegen, Denken und Fühlen gleichermaßen angesprochen sind. Dies passiert mittels Projektlernen, das den Kindern grossen Spass macht und die Lehrer mit Stolz über die schnellen Fortschritte ihrer Schützlinge erfüllt.

## Professionelles und regional übergreifendes Selbstmanagement der Volksschulen

Die teilautonomen Volksschulen sind heute schon ein Schritt in die Zukunft. Die Volksschule gibt sich daneben bildungspolitische Entscheidungsmacht, indem sie aktiv Reformen innerhalb einzelner Schulhäuser startet. Den Eltern wird so immer weniger Grund gegeben, auf Privatschulen auszuweichen, denn das Selbstmanagement erleichtert auch die Leistungstransparenz und politische Legitimation der Volksschule. Die kantonale Steuerung wird den schnellen Anpassungsbedürfnissen des Bildungssystems leider nicht mehr gerecht. Die reformwilligen Volksschulen schliessen sich deshalb gesamtschweizerisch in Projekten zusammen und profitieren von gemeinsamem Erfahrungsaustausch auf Ebene der Lehrmittel, Organisationsstruktur und Qualitätskontrolle.

## Die Schule funktioniert organisatorisch als Unternehmen

Volksschulen haben eine professionelle Geschäftsführung, die personell nicht zwingend aus Lehrerinnen und Lehrern LehrerInnen besteht. Die professionelle Vollzeitgeschäftsleitung entlastet die Lehrer von bildungsfremden Fragestellungen. Zentrale Vorgabe ist nach wie vor ein Rahmenlehrplan, der sich an Kernprozessen des Lernens orientiert. Er definiert Inhalte und beschreibt messbare Teilziele. Hiervon ausgehend erarbeitet jedes Schulhaus den eigenen Zielerreichungsplan, d.h. gestaltet die im eigenen Rahmen zentralen Teilprozesse (im Sinne von bottom-up targets). Die Schulen erfüllen ihren Auftrag mittels Gesamtbudget und lassen sich an ihrer Zielerreichung gerne messen.

## Die Primarschulen engagieren sich im Qualitätsvergleich

Konkrete Qualitätsstandards sind eng an ein Gesamtkonzept für Bildungscontrolling angebunden. In die Qualitätsprüfung ist immer auch der Vergleich mit den Besten für das Thema (nicht für die Branche) einbezogen. Mit solchen Best-Practice Vergeichen von Kernprozessen statt Einzelprojekten ist die Volksschule in der Lage, sich selber neue, konkrete Vorbilder zu schaffen. Die Qualität der einzelnen Volksschulen verbessert sich auch durch transparenten Vergleich ihrer Dienstleistungen untereinander. Man beginnt im Sinne kontinuierlicher Verbesserung pragmatisch mit Prototypen des Qualitätsmanagements zu arbeiten und entwickelt diese dann schulhausgerecht weiter. Die Leitungsteams der öffentlichen Volksschule werden sich als Benchmark auch erfolgreiche Lernprojekte der Privatschulen genau ansehen. Zwischen privaten und öffentlichen Schulen stellt

sich nur insofern Konkurrenz ein, als die Privatschulen thematische Nischen schneller besetzen und flexibler anbieten können. Die breit gestützte Volksschulvision steigert hingegen die Attraktivität der Volksschule als Arbeitgeber (Weiterbildungsmöglichkeiten, Lohnniveau, Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitsbewilligungen für ausländische Lehrer, etc.).

## Die Messstandards finden sich nur im gemeinsamen Diskurs

Das Qualitätsmanagement schreitet in Volksschulen schnell voran, weil es die politisch begründeten Positionen der Anspruchsgruppen integrieren und neutralisieren kann. Es begünstigt vor allem die Bereitschaft zur Veränderung und schrittweisen Verbesserung statt des Klebens an Ideallösungen. Die anzuwendenden Qualitätsstandards und Kriterien werden dabei immer von den Betroffenen (Lehrern, Kindern und Aufsichtsgremien) gemeinsam ausgehandelt.

## Qualitätsprüfung durch professionalisierte Schulpflege

Ständige Qualitätsverbesserung im Schulbereich macht auch bei den Aufsichtsbehörden nicht halt. Die Schulen verlangen – wie Unternehmen von ihren Verwaltungsräten – eine professionalisierte Schulpflege, die in Methoden des Qualitäts- und Konfliktmanagement ausgebildet ist und über die nötigen Kriterien zu fairer Leistungsevaluation verfügt.

## Grundausbildung der Primarlehrer fokussiert auf übergreifende Kompetenzen

Lehrerinnen und Lehrer der Grundstufe wünschen sich «Meta-Skills»(übergreifende Kompetenzen in Form neuer Didaktikmethoden, Moderationstechniken, Konfliktmediation, psychologische Grundkenntnisse), um ihre Bildungs- und Erziehungsaufgabe erfolgreich ausfüllen zu können. Sie werden zukünftig mehr interdisziplinär und generalistisch ausgebildet und erfüllen damit in ihrem Schulhaus ähnliche gesamthafte und integrierende Funktionen wie zu früheren Zeiten. Darüber hinaus befähigen solche Kompetenzen die Primarlehrer zu konstruktiverem persönlichen Umgang mit den weiter steigenden Belastungen. Früher waren Lehrer erfolgreich, ohne sich auf die praktische Unterstützung der damals bildungsungewohnten Eltern abzustützen. Selbstbewusste Eltern mischen sich heute mehr als früher ein. Lehrer begrüssen dies als Möglichkeit zum Gedankenaustausch, nutzen aber gleichzeitig als Lernspezialisten eine umfassende Handlungsautonomie im Hinblick auf ihre Unterrichtsgestaltung.

## Mit Lehrern wird individuelle Laufbahn- und Entwicklungsplanung erarbeitet

Schwerpunkt der Primarschule ist in Zukunft nicht Wissenstradierung, sondern die Befähigung zum Lernen. Die Primarlehrer sind nachweisliche Lernexperten und kennen sich mit allen Problemen aus, die Lernen erschweren. Die Ablauforganisation der Schule unterstützt dies, indem sie den Lehrern Reflektion, Angebote zu Teamteaching und Intervention neben ihrer individuellen Weiterbildung anbietet. Schulleitungsteams planen mit den einzelnen Lehrern persönliche Entwicklungsmassnahmen. Gemeinsame Evaluationen fördern das Teamwork im

Schulhaus und das deutliche Erleben, im gleichen Boot zu sitzen und sich gegenseitig helfen zu können.

## Konstruktiver Einbezug der Kräfte, die im Bildungssektor mitbestimmen

Die Primarschulen kennen die Vielzahl ihrer jeweiligen konkreten Anspruchsgruppen (Stakeholder) genau und ergreifen kontinuierlich Massnahmen, wie sie diese konstruktiv einbeziehen und/oder beeinflussen können. Dies ist unter Marketing-Gesichtspunkten einfach, denn auf der Primarstufe passiert viel echte Innovation bereits. Die Primarschule hat deshalb Berechtigung, sich offensiv und erfolgsbezogen zu verkaufen, um nicht zuletzt Reformdruck auf weiterführende Schultypen auszuüben. Man akzeptiert, dass die naturgemäss widersprüchlichen Erwartungen aller Anspruchsgruppen nie völlig integriert werden können, doch Lehrer, Aufsichtsbehörden und Politiker balancieren sie geschickt aus. Argumente dafür liefern das Wohlbefinden der Kinder und der Nachweis, wie gut sie zum Lernen befähigt wurden. Darüber hinaus verweist die Volksschule spezielle Anspruchsgruppen an die ergänzenden Privatschulangebote.

## Die Wirtschaft sponsort innovative Projekte

Mehr Partizipation der Wirtschaft ermöglicht den Primarschulen in Zukunft mehr innovative Projekte. Dass die Wirtschaft sich in die Grundbildung «einmischt», wird von allen Anspruchsgruppen der Volksschule begrüsst, weil teure Innovationen auf diese Weise besser finanziert werden können. Durch stärkere Kommunikation der Bildungsseite mit den Wirtschaftsvertretern baut die Volksschule

Kooperationsgräben eigeninitiativ ab. Sie nimmt Unterstützungsangebote (z.B. Schulen ans Internet) gerne entgegen und integriert sie in ihren spürbaren Gestaltungswillen.

## Die Zielgruppe sind unsere Kinder

«Bevor ein Kind mit dem Alphabet und anderem Wissen von der Welt befasst wird, sollte es lernen, was die Seele ist, was Wahrheit und Liebe sind, welche Kräfte in der Seele schlummern», sagte einst Mahatma Ghandi. Bei aller Diskussion um Zukunftsvisionen für die Schule wurde wiederholt auf Eines hingewiesen: Zielgruppe aller Bemühungen sind unsere Kinder. Wie die meisten Eltern wünsche ich meinem Kind (noch) mehr Eigenmotivation, passendere Lernmöglichkeiten und bessere Lebenschancen als ich selbst sie habe. Chancen sind aber nur so gut, wie freudig sie auch genutzt werden. An einer Vision der Volksschule sollten für mich deshalb unsere Kinder und Jugendlichen beteiligt sein. Ich stelle mir einen Frageprozess vor, der von ihnen als Endkunden ausgeht und dazu anregt, über die Vielzahl der Chancen nachzudenken und das Beste im Bestehenden neu zu entdecken und auf die Zukunft auszuweiten.

Was antworten Lehrer und Lehrerinnen, wenn ihre Schulklassen fragen:

*Was passiert genau in den Situationen, in denen Ihr richtig stolz auf uns seid?*

Was erklären Bildungspolitiker, wenn Primarschüler herausfinden wollen:

*Was läuft in meiner Primarschule ab, damit mir später Möglichkeiten offen stehen?*

Was kommt Eltern in den Sinn, wenn ihre Kinder wissen wollen:

*Wie und woran hast Du das letzte Mal beobachtet, dass Lernen mir Spass macht?*

Und was berichten Firmenvertreter, wenn Kinder sie ansprechen:

*Wann merkt ihr konkret, dass Eure Lehrlinge von der Schule profitiert haben?*





04 /

KOMMENTAR UND  
IDEEN FÜR  
NEUE PROJEKTE



## 04. Kommentar und Ideen für neue Projekte

### 4.1 Ein Kommentar

#### Die Selektion – ein Tabuthema?

In den fünf Workshops wurde über sehr viele Themen debattiert. Mit einer Ausnahme: Das Stichwort «Selektion» fiel praktisch nie. Dabei ist es doch die Institution Volksschule, die sämtliche Primarschülerinnen und Primarschüler der Schweiz nach vier bis sechs Schuljahren in verschiedene Leistungszüge der Sekundarstufe einteilt. Ein heikler Akt. Dass diese Selektion in den Workshops aber von niemandem thematisiert, geschweige denn angezweifelt wurde, ist überraschend und erstaunlich zugleich. Man kann das als Vertrauensvotum interpretieren: Insgesamt gelinge es der Volksschule eben ausgezeichnet, diese individuell bedeutsamen Entscheide für die späteren Karrieren unserer Kinder kongruent zu fällen; die Chancengleichheit wäre damit gewahrt. Man könnte aber auch sagen: Am Tisch der Workshops sassen vorwiegend bildungsnahe Schichten, deren eigene Kinder vom Selektionssystem – statistisch gesehen – profitieren.

Die Chancen sind nie für alle gleich. Wenn sich die vorgenommene Selektion aber, wie heute zu beobachten ist, weitgehend mit der sozialen Herkunft der Kinder deckt, ist das ein Indiz dafür, dass die Chancen heute nicht nur nicht gleich, sondern auch nicht gerecht verteilt sind. «Chancengerechtigkeit» ist ein Ziel, das die Volksschule nie vollständig erreichen kann, dem sich die Volksschule aber zu stellen hat. Hier zeigt sich ein Paradox, das Ansporn sein soll für Reformen und Innovationen: Die Volksschule von heute mag gut sein. Aber sie muss besser werden, damit sie auch in Zukunft gut genug ist, um Chancengerechtigkeit zu bieten und das knappe Potenzial an Talenten voll zu entwickeln.

### Das Wunschlistensyndrom

Es gibt noch viele andere hehre Wünsche an unsere Volksschule, die in den Workshops sehr wohl thematisiert wurden. Die Auseinandersetzung krankt an einem «Wunschlisten-Syndrom», das die Akteure, insbesondere Lehrpersonen, einem permanentem Erwartungs- und Erfolgsdruck aussetzt. In vielen Diskussionen macht sich deshalb schnell Ernüchterung und Entmutigung breit. Dies war in den Workshops aber nicht der Fall. Warum nicht?

Vermutlich, weil an der Diskussion hauptsächlich Personen teilnahmen, die selber auf der «Baustelle Volksschule» tätig sind, in ihrem Alltag also aktiv an der Schule mitgestalten und auch über einen gewissen Einfluss verfügen. Sie haben ein grösseres Interesse und höheres Engagement als die durchschnittliche Bevölkerung und können als «Promotoren» der Volksschule bezeichnet werden. Zudem wurden sie speziell dazu eingeladen, über «Reformen» und «Innovationen» zu reden.

### Die Erfolgsfaktoren nicht vergessen

Auch wenn viel über die Notwendigkeit von Reformen gesagt wurde, so wurde mit Nachdruck gewarnt: Bevor man zur Tat schreite und alles auf den Kopf stelle, sollten die Erfolgsfaktoren der Volksschule, die zu bewahrenden Elemente, bezeichnet werden. Zudem könne die Schule gar nicht alle Probleme dieser Welt lösen.

Sind dies Zeichen der Ohnmacht angesichts der Zahl und Komplexität der Reformvorhaben? Oder sind es verständliche Korrekturen einer übertriebenen Veränderungswut? Auf alle Fälle zeigt sich hier, dass eine gewisse Skepsis gegenüber unbedachtem

und auch unkoordiniertem Reformeifer angebracht ist. Es gilt, die Stärken zu kennen und die notwendigen Neuerungen darauf aufzubauen. Wichtig sind insbesondere Schulversuche: Reformen sind erst dann umzusetzen, wenn sie einen Praxistest erfolgreich bestanden haben.

## Schule ist nicht gleich Lehrperson

Auffallend an den Gesprächsrunden war, dass die Ursachen für die festgestellten Schwächen weniger bei der einzelnen Lehrperson lokalisiert werden. Kritisiert wurden die räumlichen, strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die – häufig interpretationsbedürftigen – inhaltlichen Vorgaben. Selbstverständlich bleibt der Lehrer, die Lehrerin zentraler Akteur der Volksschule. Aber es wurde deutlich gemacht, dass mit Blick auf Reformen der Ball bei der Politik (Agendasetting, Mittelzuweisung), der Verwaltung (Steuerung und Koordination) und den lokalen Gremien (Professionalisierung) liegt.

Die Formel Schule = Lehrer + Lehrerin mag vor längerer Zeit – vielleicht – richtig gewesen sein. Indessen bedarf sie heute der Korrektur, weil sie die Lehrerinnen und Lehrer über Gebühr beansprucht, ja belastet.

## Eine «Volksschule Deutschschweiz»?

Es gibt bisher nirgendwo eine Gesamtschau über den Zustand und die Entwicklungsmöglichkeiten der Volksschule. Das Nationale Forschungsprogramm Nr. 33 (NFP 33) unter dem Obertitel «Die Wirksamkeit unserer Bildungssysteme angesichts der demographischen und technologischen Ent-

wicklung, und angesichts der Probleme der mehrsprachigen Schweiz» besteht aus über hundert einzelnen Publikationen; eine systematische Aufarbeitung und strukturierte Synthese des bestehenden Wissens und Denkens aber fehlt. Dies ist kein Vorwurf, sondern eine Feststellung: Auch der vorliegende Bericht stellt keinen Gesamtentwurf dar.

Dass eine solche Gesamtschau bislang kaum geleistet wurde, liegt auch am föderalistischen Staatsverständnis. Die Kantone haben die Hoheit im Bildungswesen und den Anspruch auf Reformautonomie. Allerdings verläuft die kantonale ausformulierte Schulentwicklung relativ unkoordiniert und lässt sich kaum einem grösseren Ganzen einordnen. In der Folge wird der Ruf nach Steuerung laut, nach einer «Volksschule Schweiz» oder mindestens nach einer «Volksschule Deutschschweiz». Heute werde doch nur an den einzelnen Fäden gezupft, ohne Vorstellung darüber, was sich dadurch im ganzen Knäuel bewege. Andererseits kann diese Situation auch als Wettbewerb zwischen den Kantonen und damit als Ansporn für Reformen angesehen werden.

## Liberalisieren? Privatisieren?

Wichtig wäre eine Nutzwertanalyse der Reformelemente. Die erwarteten Ergebnisse sollen geschätzt, verglichen und vor allem auch getestet werden. In einem nächsten Schritt sind die zur Verfügung stehenden Geldmittel dann dort zu investieren, wo die dringendsten Probleme der heutigen Volksschule gelöst werden können.

An diesem Punkt setzen die Liberalisierungsvorschläge an. Bewegung, komme erst auf, wenn die Schule nicht zwingend vom Staat betrieben wird. Der Staat solle die Rahmenbedingungen setzen.

Werden diese erfüllt, hätten die privaten Anbieter Anspruch auf eine staatliche Finanzierung, zum Beispiel über ein Schülergeld. Damit erhielten die Privatschulen gleich lange Spiesse, ihr Markt würde sich vergrössern und den Reformdruck auf die staatliche Volksschule erhöhen.

Nein: Eine Privatisierung würde die Segregation der Gesellschaft (Zweiklassensystem) beschleunigen und die sozialen und kulturellen Gruppen weiter entmischen. Das wäre ein Rückschlag für die Integrationsbemühungen. Zudem erfolgt nach vier bis sechs Jahren beim Übertritt an die Sekundarstufe I eine bedeutende Selektion: Hier hat der Staat sehr wohl eine demokratisch legitimierte Kontrollfunktion. Privatschulen auf Primarstufe sind politisch auch kaum mehrheitsfähig, wie die Abstimmung im Kanton Tessin vom 18. Februar 2001 zeigte, als das System von Bildungsgutscheinen im Verhältnis 3:1 abgelehnt wurde.

## Konkrete Reformen

Die Teilnehmenden der Workshops wünschen sich die grossen Reformvorhaben zu Gunsten der öffentlichen Schulen: ein schweizerisches Kerncurriculum, eine Tagesstruktur, die frühere Einschulung sowie die Zusammenführung von Kindergarten und Unterstufe. Auch soll die Rolle der schulischen Supportdienste geklärt werden und vieles andere auch. Bei genauerem Hinsehen wird klar, dass die meisten ihre Wünsche nicht nur im kantonalen Rahmen, sondern gesamtschweizerisch realisiert sehen möchten. Sie erfahren, dass in Basel-Stadt die Blockzeiten seit 1995 eingeführt sind, dass es in der Stadt Zürich auch öffentliche Tagesschulen gibt, im Tessin die Kinder schon mit drei Jahren in den Kindergarten gehen oder in Freienbach SZ die Abgabe von

Laptops an Primarschüler geprüft wird. Und sie fragen sich: Warum nicht bei uns?

Schulentwicklung braucht Zeit. Die meisten Reformvorhaben benötigen fünf bis zehn Jahre. Aus Sicht vieler aktiver Eltern ist dieser Zeithorizont jedoch zu gross: Die eigenen Kinder sind bis dann längst aus den Reformen herausgewachsen. Desillusionierung ist das Resultat.

## Positive Aspekte des Föderalismus

Immerhin bringt die Schulhoheit der Kantone ein wenig Wettbewerb ins Volksschulsystem. Noch lernen die Kantone aber wenig von einander. Zugespielt formuliert: Würde man in allen Kantonen ein paar Musterelemente herauspicken, ergäbe sich eine moderne, dynamische Volksschule mit internationaler Ausstrahlungskraft. Die Sprachpolitik von Appenzell-Innerrhoden (Englisch ab der dritten Klasse), die Computerausstattung vom Kanton Waadt, die Einschulungspraxis von Neuenburg (ab fünf Jahren), die Mittagstische vom Tessin, das Teamteaching-System von der Stadt Zürich (zur Einführung der Blockzeiten) – all das zusammen wäre doch ein schönes Modell für die ganze Schweiz. Und welcher Kanton gibt am meisten Geld für die Volksschule aus? Das «Steuerparadies» Zug mit 1391 Franken pro Kopf der Bevölkerung, wogegen sich der «Hochsteuerkanton» Neuenburg mit 1347 Franken pro Kopf der Bevölkerung sparsam zeigt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ausgaben der Kantone inkl. Ausgaben der Gemeinden 1999, nach Abzug der Bundesbeiträge. Quelle: «Öffentliche Finanzen der Schweiz», Eidgenössische Finanzverwaltung, Bern, 2001.

## Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Reformen

Über die Kosten von Reformen liegen Schätzungen vor, über deren Nutzen nicht. Das ist symptomatisch. Denn die Unkenntnis darüber, was eine Schulreform auf der Ertrags- und Wirkungsseite einbringt, führt zu Vorurteilen: Befürworter von Reformen sehen nur die Investitionen; Gegner betrachten nur die Mehrausgaben. Sicher ist: Die Vorverlegung der Einschulung, zusätzliche Betreuungsangebote, ein verbesserter Betreuungsschlüssel, Schulraum-Anpassungen, Lehrerbildung und -weiterbildung, Schulaufsicht, Qualitätsentwicklung, Forschung und Evaluation, Computerausrüstung, all das ist nicht gratis zu haben. Ebenso sicher sind aber auch Einsparungen zu erwarten, etwa durch eine Reduktion der Ausfälle und eine Senkung der Fluktuation bei Lehrpersonen und Behörden. Klappt die Integration besser, gibt's weniger Krisenintervention, weniger Klassenwiederholungen, Synergien vieler Art, zum Beispiel auch in Form geringerer Reibungsverluste zwischen den Schulen und externen Stellen. Noch besser sieht eine volkswirtschaftliche Gesamtrechnung aus, sobald auch eine höhere Produktivität und Innovationskraft für die Wirtschaft und Gesellschaft dank einer verbesserten Primarschule einkalkuliert wird. Das Potenzial ist unschätzbar, aber gross.

## Nachholbedarf

Man muss die Ausgaben für die Volksschule nicht unbedingt der Kostenexplosion im Gesundheitswesen gegenüberstellen, aber die politische Forderung liegt auf der Hand: Bereits mit bescheidenen Verschiebungen in den staatlichen Haushalten können der Volksschule beträchtliche zusätzliche Mittel zugeführt werden.

## 4.2 Drei Ideen für neue Projekte

### Mehr als nur Skizzen

Auf der Grundlage der Auslegeordnung der Themen, Vorschläge und Probleme werden hier einige Ideen aufgenommen und als Projekte skizziert und konkretisiert. Bei der Auswahl der Projekte stehen fünf Kriterien im Vordergrund: Machbarkeit, Wirkung, Novität, öffentliches Interesse und Kompatibilität mit den Zielen von Avenir Suisse. Im Fokus steht die Primarschule bzw. das Ausloten und Ausreizen ihres Innovationspotenzials.

Die drei Projekte sind Ausgangsbasis für die Weiterbearbeitung des Themas Primarschule durch Avenir Suisse.

1. Projekt: «Bester Unterricht»
2. Projekt: «Professionelles Schulmanagement»
3. Projekt: «Klassen für alle»

Die Skizzen werden weiter konkretisiert und mit Fachpersonen besprochen. Dann wird nach geeigneten Partnerinnen und Partnern Ausschau gehalten, mit denen die Projekte realisiert werden können. Das sind in der Regel Universitäts- und Forschungsinsitute.

## Forum für nationale und internationale Bildungsthemen

Über die Bearbeitung konkreter Projekte hinaus wünschen sich viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen «informellen» Ort, an dem der Diskurs und der Austausch zu Bildungsthemen stattfinden kann. Diese Plattform soll Fachleute und interessierte Personen zusammenbringen und eine sachbe-

zogene Diskussion über die Zukunft der Volksschule ermöglichen.

Neben der Förderung, Unterstützung oder Durchführung von Projekten und Studien will Avenir Suisse also auch Anlaufstelle, Plattform und Drehscheibe für Innovationen im Primarschulbereich sein. Interessante Entwicklungen und Projekte werden mittels Dokumentationen und Publikationen der Öffentlichkeit und somit einer Diskussion zugänglich gemacht. Es werden Netzwerke zu speziellen Fragestellungen aufgebaut, die Wissensakkumulation und -transfer ermöglichen. Tagungen, Konferenzen oder Foren in «neutraler» Umgebung fördern unbefangene Diskussionen. Die Anlässe bilden den Rahmen für Dialog, Austausch und Entwicklung von neuen Ideen und Forschungsprozessen.

---

## Projekt «Bester Unterricht»

---

### Sind die Japaner klüger?

In den Workshops traten verschiedene Stichworte gehäuft auf: gute Unterrichtsqualität, neue Lehr- und Lernformen, Motivation der Lernenden. Damit meinte jede Person aber etwas anderes. Es gibt zum Beispiel keinen Common Sense über Unterrichtsqualität; die Wirkung von unterschiedlichen Lernsettings ist nicht bekannt; ebenso ist unklar, welche Problemstellungen die Kinder interessieren. Es ist dringend, dass darüber mehr Klarheit geschaffen werden kann.

1 Martin, Michael O.; Mullis, Ina V.S. & Gonzalez, Eugenio J. (2000). TIMSS 1999, International Mathematics Report and International Science Report. Findings from IEA's Repeat of the Third International Mathematics and Science Study at the Eight Grade. Chestnut Hill, MA: TIMSS International Study Center.

Zahlreiche nationale und internationale Untersuchungen zeigen auf, dass es bei der Messung der kognitiven Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler verschieden erfolgreiche Klassen, Schulen und Länder gibt. Im Rahmen der «Third International Mathematics and Science Study» (TIMSS) liegt die Schweiz bezüglich der Leistungen der Schülerinnen und Schüler in Mathematik und Naturwissenschaften recht deutlich hinter Ländern wie Singapur, Südkorea oder Japan.<sup>1</sup> Dieselbe Studie hat in der Schweiz geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Kantonen ergeben, ohne dass dazu aber etwas Genaueres gesagt wird.<sup>2</sup> Ergebnisse von Leistungstests in Deutscher Sprache und Mathematik am Ende der 3. und am Ende der 6. Klasse der Primarschule im Kanton Zürich decken dagegen beachtliche Unterschiede zwischen einzelnen Klassen auf.<sup>3</sup>

## Es gibt guten und weniger guten Unterricht

Die Resultate belegen, dass Schule eine Wirkung hat. Bezogen auf den Schulerfolg spielt es also eine Rolle, in welchem Land, in welches Schulhaus und in welcher Klasse ein Kind unterrichtet wird. Diese Tatsache führt zu mindestens zwei interessanten Folgerungen. Erstens: Chancengerechtigkeit ist weder in der Schweiz noch innerhalb einzelner Kantone vollständig erreicht. Zweitens: Es gibt Faktoren und Bedingungen für erfolgreiches Lehren und Lernen; es gibt guten und weniger guten Unterricht. Wenn es gelingt, Erfolgsfaktoren zu bestimmen und diese breit zu implementieren, kann ein wesentlicher Schritt in Richtung Chancengerechtigkeit gemacht

2 Moser, Urs; Ramseier, Erich; Keller, Carmen & Huber, Maja (1997). Schule auf dem Prüfstand. Eine Evaluation der Sekundarstufe I auf der Grundlage der «Third International Mathematics and Science Study». Chur: Verlag Rüegger AG.

3 Moser, Urs & Rhyn, Heinz (2000). Lernerfolg in der Primarschule. Eine Evaluation der Leistungen am Ende der Primarschule. Aarau: Sauerländer.

werden.<sup>4</sup> Zudem kann damit das Reservoir an Talenten besser ausgeschöpft werden.

Kaum eine Untersuchung ist bislang den Gründen für die festgestellten Unterschiede systematisch nachgegangen. Ergänzende Studien könnten diesen Missstand beheben, etwa indem sie Erfolgsfaktoren für den besten Unterricht identifizieren. Zu denken ist etwa an:

- Einen qualitativen Ländervergleich zwischen den erfolgreichen asiatischen Ländern und der Schweiz. Insbesondere interessieren die Unterschiede der Curricula, der Lernzeiten, der Ausbildungen der Lehrpersonen, etc.
- Einen Vergleich zwischen den Kantonen bezüglich Curricula, Lernzeiten und vorherrschenden Unterrichtsformen etc.
- Eine qualitative Untersuchung der erfolgreichen Primarschulklassen im Kanton Zürich.

### Zwischenziel: Ein Handbuch für Lehrer und Ausbildungsinstitutionen

In einem ersten Schritt sollen die Gemeinsamkeiten bzw. Erfolgsfaktoren der leistungsstarken Primarschulklassen untersucht und die Resultate bekannt gemacht werden (Handbuch für Lehrpersonen und Ausbildungsinstitutionen). Weiter soll mit den interessierten «besten» Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern ein Netzwerk gebildet werden. Den Mitgliedern dieses Netzwerks wird Raum und Zeit für Gedanken- und Erfahrungsaustausch zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Erkenntnisse des Austausches werden festgehalten und in geeigneter Form veröffentlicht.

<sup>4</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Moser, Urs in diesem Report (S. 46).

In weiteren Schritten könnte versucht werden, die kantonalen bzw. internationalen Unterschiede zu erhellen. Oder es könnten Untersuchungen angeregt bzw. Instrumente bereitgestellt werden, die auch zur Selbstevaluation verwendet werden können.

---

### Projekt «Professionelles Schulmanagement»

---

#### Wie effizient ist der Schulföderalismus?

Die Themen Schulmanagement und Steuerung sind in den Workshops intensiv diskutiert und vielfach als Schwachstellen im Bildungswesen identifiziert worden. Die in diesem Zusammenhang erwähnten Probleme sind zum Beispiel: Unklare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuordnungen, Übersteuerung, zu viele Akteure und Entscheidungsebenen, Überforderungen oder Ablehnung des Milizsystems usw.<sup>5</sup>

Ein Management- oder Steuerungsproblem wird von den Workshop-Teilnehmenden auf allen Ebenen des Bildungswesens lokalisiert (Bund, Kantone, Gemeinden, Schulen, Klassen). Gefordert werden eine sinnvolle Aufgabenklärung und -teilung zwischen den Akteuren, klare Gestaltungsspielräume, Transparenz sowie flachere und effizientere Steuerungsabläufe. Das Spektrum der Analyse erstreckt sich dabei von der Struktur des Bildungswesens über die Leitung der Schule selbst bis hin zu den betrieblichen Abläufen innerhalb der Schulhäuser.

<sup>5</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Anton Strittmatter in diesem Report (S. 53).

## Eine externe Expertise

Ein ausländisches Institut soll von aussen die aktuelle Situation analysieren und Vorschläge für ein professionelles Schulmanagement und eine effiziente Steuerung der Volksschule in der Schweiz unterbreiten. Die etablierten bildungspolitischen Organe auf kantonaler und interkantonaler Ebene haben sich dafür als schwerfällig und teilweise befangen gezeigt. Die Vorschläge aus dem Ausland sollen neue Impulse bringen und als eine sachlichere Grundlage für die breitere Diskussion in den Schulen, Gemeinden und Kantonen dienen. Zum Beispiel könnten die Ergebnisse der Studie von Wissenschaftlern und Stakeholdern aus Bildungspolitik und Wissenschaft im Rahmen von Kolloquien analysiert werden. Dies könnte durchaus neue Dynamiken der Schulsteuerung auslösen.

---

## Projekt «Klassen für alle»

---

### Heterogene Klassen

Für die meisten Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer war klar: Die Heterogenität in den Klassen und damit die Belastung der Lehrpersonen hat zugenommen. Der Unterricht in einer Klasse mit sehr selbständigen Kindern, mit verträumten Kindern, mit sprachschwachen Kindern, mit besonders fähigen Kindern, mit leicht behinderten Kindern ist äusserst anspruchsvoll. Der einzelne Lehrer oder die einzelne Lehrerin als Schlüsselperson des Primarschulsystems ist durch diese faktische Individualisierung des Unterrichts oft objektiv überfordert. Dabei fällt vor allem ins Gewicht, dass eine Lehrperson zur gleichen Zeit nicht verschiedene Gruppen betreuen kann.

## Das Ende der Aussonderung?

Eine heute bevorzugte Lösung besteht darin, dass Kinder, die sich leistungsmässig am Rande der Normalverteilung bewegen, teilweise oder ganz von der Regelklasse getrennt unterrichtet werden. Sie werden in Spezialgruppen (z.B. für Hochbegabte) oder Sonderklassen (z.B. für Lernschwierige) zusammengefasst sowie von einer grossen Zahl von Spezialistinnen und Spezialisten teilweise einzeln gefördert. Diese Spezialisten gehören zu einem grossen Teil schulexternen und/oder therapeutischen Institutionen an, die ihrerseits an einer «Nachfrage» interessiert sind. Zwischen den Kantonen sowie zwischen Stadt und Land bestehen erhebliche Unterschiede in Bezug auf diese sonderpädagogischen Aufwendungen: werden im Kanton Tessin nur gerade 1.8 Prozent der Schüler auf diese Weise «ausgesondert», sind es in den übrigen Kantonen fünf bis zehn Prozent. Allerdings gibt es keine Hinweise dafür, dass der Schülerfolg durch diese «Sondermassnahmen» besser ist als bei einem Verbleib in einer «Normalklasse».

### Umverteilung der Ressourcen zugunsten der Regelklassen

Im Rahmen einer Analyse soll die Integration «aller» Kinder in die Regelklasse dem heutigen Angebot an Stütz- und Sondermassnahmen gegenübergestellt werden. Für die notwendige Individualisierung des Unterrichts soll das Personal in der Regelklasse aufgestockt werden. Dies könnte, wie in den Workshops angeregt, durch eine Erhöhung der Stellenprozentage pro Klasse geschehen, was zwar ähnliche Mehrkosten verursachen könnte wie die Verkleinerung von Klassen, aber mit ganz anderen pädagogischen und organisatorischen Potenzialen verbunden wäre.

Die Gegenüberstellung des «integrativen Modells» mit zusätzlichen Stellenprozenten mit den verschiedenen sonderpädagogischen Lösungsansätzen erfolgt auch unter ökonomischen, d.h. Kosten/Nutzen-Aspekten. Besonders interessieren die Auswirkungen der beiden Ansätze auf die Leistung und das Verhalten der Kinder sowie auf die Lehrpersonen. Gleichzeitig sollen ausländische Erfahrungen mit ähnlichen Modellen evaluiert werden.

Diese Studie soll mit Partnerinstituten aus dem In- und Ausland soll angegangen und bearbeitet werden. Die Konsequenzen für die Gesellschaft, die Schule, den Unterricht und besonders für die Kinder und Jugendlichen sollen sorgfältig analysiert und ausgewertet werden. Die Ergebnisse können eine Grundlage zur Diskussion, aber auch zur Umsetzung konkreter Modelle bilden.





05 /

DIE PRIMAR-  
SCHULE VON  
MORGEN – EIN  
NACHGEDANKE



## 05. Die Primarschule von morgen

Ein Nachgedanke zu den Workshops. – Von *Christian Aeberli*

### Versuch einer Gesamtschau

Die gute und gerechte Schule von morgen, die hier postuliert wird, basiert auf den Stärken der heutigen Primarschule; die Neuerungen ergeben sich einerseits aus den Diskussionen in den Workshops, andererseits werden aktuelle Entwicklungen und Strömungen aufgenommen und in die Zukunft weitergesponnen. Die formulierten Thesen sind also kein Resultat einer wissenschaftlichen Analyse oder systematischen Diskussion.

Die folgenden Postulate sollen die öffentlichen Diskussionen um die Zukunft der Primarschule bereichern und, im Sinne eines Frühwarnsystems, rechtzeitig neue Impulse für Innovationen und Entwicklungen auslösen. Es handelt sich nicht um Visionen, sondern um Ideen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Unfehlbarkeit.

### Schule für die Dreijährigen

Die Schule von morgen nimmt die Kinder im Alter von drei Jahren auf. Die so genannte Vorschule dauert zwei oder drei Jahre. In der Vorschule wird in einem breiten Sinne gelernt. Es wird kreativ künstlerisch und handwerklich gearbeitet oder auch gespielt. Daneben erwerben die Kinder erste Kenntnisse der Schrift und der Mathematik. Die Vorschule hat mindestens eine Halbtagesstruktur. Anschliessend, im Alter von fünf Jahren an, treten die Kinder in die Primarschule über. Diese dauert fünf oder sechs Jahre und bietet eine Tagesstruktur an.

Die Entdeckungs- und Lernfähigkeit der Kinder ist in den ersten Lebensjahren bis zum Zeitpunkt der

Pubertät am grössten. Der Grund dafür liegt in der noch vorhandenen biologischen Plastizität der neurophysiologischen Strukturen im Gehirn.<sup>1</sup> Diese Zeitspanne muss für das Lernen genutzt werden. In diesem Alter ist es auch möglich, allfällige Defizite von Kindern aus bildungsfernen Schichten zu kompensieren.

Im Tessin besuchen die Dreijährigen ganztags den Kindergarten, mit Ausnahme des Mittwochs, der am Nachmittag schulfrei ist.<sup>2</sup> In vielen Ländern der europäischen Gemeinschaft und in anderen Ländern besuchen die Kinder im Alter von drei bis vier Jahren eine Vorschule.<sup>3</sup>

So befinden sich zum Beispiel in Belgien neunzig Prozent der Dreijährigen und 97 Prozent der Vierjährigen in einer Vorschuleinrichtung. In den Niederlanden beginnt die obligatorische Primarbildung (Basisschool) seit 1985 im Alter von vier Jahren und dauert acht Jahre.<sup>4</sup>

Die frühere Einschulung (im Alter drei statt im Alter sechs bis sieben) hat auch Auswirkungen auf später: Noch schliessen Schweizer Lehrlinge und Studenten in der Regel später ab als im europäischen Vergleich. Mit der Vorverlegung kann die Ausbildung früher abgeschlossen und der Einstieg ins Berufsleben früher erfolgen als heute.

### Tagesstruktur für alle Kinder

Die Schule von morgen ermöglicht den Kindern und Jugendlichen einen ganztägigen Aufenthalt. Dabei

1 Laws, P. (1975). How much, how soon? In: *The Canadian Modern Language Review* 32, S. 36-43. Toronto: University of Toronto Press.

2 Vgl. dazu die Schilderungen von Hungerbühler, Ruth (2001). *Ciao Mamma!*. In: *NZZ Folio*, 8, S. 42-44. Zürich: Verlag NZZ.

3 OECD (2001). *Education at a Glance – OECD Indicators*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

4 Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1987). *Der Aufbau des Bildungswesens in den einzelnen Mitgliedstaaten der europäischen Gemeinschaft*. Brüssel-Luxemburg: EKGS-EWG-EAG.

werden die notwendigen Betreuungs- und Aufsichtsaufgaben von entsprechenden Fachpersonen und nicht (oder höchstens teilweise) von den Lehrerinnen und Lehrern übernommen. Lehrpersonen sind Profis für das Lehren und Unterrichten; sie sind keine Sozialarbeiterinnen und -arbeiter.

Die Integration der Frauen in das Erwerbsleben nimmt aus verschiedenen Gründen zu (Emanzipation, finanzielle Notwendigkeit für einkommensschwache Familien, etc.). Immer häufiger werden zudem die Einelternfamilien. Auch der Anteil von gut ausgebildeten Frauen steigt seit einigen Jahren stetig. An der Universität Zürich sind zum Beispiel 1999 die Hälfte der Studierenden weiblich.<sup>5</sup>

Das Kinderkriegen wird immer mehr davon abhängig, wie gut Beruf und Familie miteinander vereinbar sind. Die junge Generation wird noch weniger Kinder zur Welt bringen, wenn Schule und Gesellschaft keine familienfreundlichen Angebote zur Verfügung stellen. Damit droht die Reproduktionsrate der Bevölkerung auf ein dramatisch tiefes Niveau zu sinken.

## Lern- und Kulturzentrum

Die Schule von morgen öffnet sich in Richtung eines kommunalen Lern- und Kulturzentrums. Hier gibt's Verpflegung, Mediothek, Mehrzwecksäle und -hallen, Sportanlagen, Internetcafé und vieles mehr. Die Räumlichkeiten und Angebote stehen tagsüber vornehmlich den Schülerinnen und Schülern, in den Randzeiten und an den Abenden auch anderen Personengruppen für die Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. Aus der Schulhausanlage wird ein Campus fürs Volk.

Wird die Schule ein Lern- und Lebensraum mit Tagesstrukturen, muss sie sich auch in ihrer Infrastruktur darauf einstellen. Sie soll, wie früher und teilweise noch heute in eher ländlichen Gemeinden, ein Zentrum sein. Damit die dafür benötigten öffentlichen Ausgaben in Grenzen gehalten werden können, müssen die verschiedenen kommunalen Ressourcen fokussiert werden. So könnten Schule, Gemeinde und Kirchen ihre Säle oder Bibliotheken zusammenlegen und gemeinsam nutzen.

## 150 Stellenprocente pro Klasse

Die Schule von morgen integriert möglichst alle Kinder und Jugendlichen einer Gemeinde in eine Regelklasse. Sie hat dafür pro Klasse à rund 22 Schülerinnen und Schülern mindestens einhundertfünfzig Stellenprocente zur Verfügung. Den verschiedenen besonderen Bedürfnissen der Lernenden kann durch das günstigere Verhältnis (Anzahl Schüler pro Lehrer) besser entsprochen werden. Alle Kinder in der Klasse, also auch Kinder mit Schulschwierigkeiten oder sehr leistungsfähige Kinder, können besser gefördert werden. Dadurch werden zusätzliche Gefässe (z.B. Klein- oder Sonderklassen) und ergänzende Angebote (z.B. Therapien) viel weniger als heute benötigt.

Die Volksschule wird als eine Säule für das friedliche Zusammenleben der Menschen in der Schweiz betrachtet. Ihr werden wichtige Integrationsleistungen zugeschrieben. Damit sie diese auch weiterhin adäquat wahrnehmen kann, sind die Ressourcen für die Arbeit im Klassenzimmer zu erhöhen. Durch die Aufstockung der Stellenprocente pro Klasse werden die Lehrerinnen und Lehrer entlastet. Zudem kann die Isolation der einzelnen Lehrpersonen durchbrochen sowie ihre Sozial-

<sup>5</sup> Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2000). Die Schulen im Kanton Zürich 1999/2000. Zürich: Bildungsstatistik.

kompetenzen erhöht werden. Umgekehrt haben die Schülerinnen und Schüler zwei Ansprechpersonen, die sie auf ihrem Lernweg begleiten und unterstützen können.

## Kleine und grosse Lerngruppen

Die Schule von morgen unterrichtet die Kinder nicht ausschliesslich in der Klasse. Lerngruppen sind einmal grösser, einmal kleiner und immer öfter klassenübergreifend. Zum Beispiel bilden im Zeichnen fünfzig Schülerinnen und Schüler und die Lehrperson eine Malgruppe, während sich in der Englisch sprechenden Konversationsgruppe lediglich fünfzehn Lernende und eine Lehrperson einfinden.

Die Sozialkompetenzen der Schülerinnen und Schüler werden durch wechselnde Lerngruppen gefördert. Damit verbessert sich auch das Klima in der Schule (alle kennen einander). Auf die unterschiedlichen Bedürfnisse bei der Vermittlung von gewissen schulischen Inhalten kann durch die variablen Lerngruppengrössen zielgerichtet und erst noch kostenneutral eingegangen werden. Diese Flexibilität ermöglicht den Schulen, Schwerpunkte zu setzen. Die Klasse bleibt bestehen und die Klassenlehrpersonen sind weiterhin die ersten Bezugspersonen.

## Ein nationaler «Lehrplan»

Die Schule von morgen basiert auf einem schweizerischen Kerncurriculum, das die wichtigsten schulischen Inhalte und Themen regelt. Das heisst nicht, dass die Lehrerinnen und Lehrer ihre Freiheit verlieren.

Die primären Ziele der Primarschule sollen für alle verbindlich werden. Die Kernziele, die möglichst

von allen Schülerinnen und Schülern erreicht werden sollen, werden festgelegt. Damit werden die heutigen Lehrpläne entrümpelt, die Lehrpersonen von «unnötigem» Ballast befreit, was letztlich Raum schaffen wird für die individuelle Förderung der Kinder.

Ein nationales Kerncurriculum erleichtert die Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Kantonen. Es kann auch Synergieeffekte auslösen, indem beispielsweise teure Lernprogramme für den Computer oder andere Unterrichtsmaterialien in mehreren Kantonen genutzt werden. Schliesslich erleichtert ein schweizerisches Kerncurriculum den Schul- und Kantonswechsel, was die Mobilität der Familien in der Schweiz begünstigen dürfte.

## Der Computer ist selbstverständlich

Die Primarschule von morgen ist mit Computern ausgerüstet und ans Internet angeschlossen. Jede Schülerin, jeder Schüler hat ein eigenes portables Gerät. Das gehört in den Schulsack, damit es auch zu Hause, zum Beispiel für Aufgaben, benutzt werden kann.

Die Wirklichkeit schreitet voran. Im Kanton Zürich haben drei Viertel der Primarschulen eine Computernfrastruktur bereitgestellt, oder sie stecken wenigstens mitten drin.<sup>6</sup> Sinnvolle Anwendungen des Internets und auch Lernprogramme werden das Lehren und Lernen in der Schule verändern.

<sup>6</sup> Lüscher, Martin & Wirthensohn, Martin (2001). Erhebung 2000. Stand der Informatikintegration an der Volksschule des Kantons Zürich. Auswertungsbericht. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich.

## Englisch UND Französisch

Die Primarschule von morgen vermittelt Sprachkenntnisse in Deutsch und zwei weiteren Fremdsprachen. Im Unterricht wird ausschliesslich in Deutsch, in Französisch und in Englisch gelernt und kommuniziert. Die Sprachfächer sind abgeschafft; die drei Sprachen werden benutzt, nicht gelehrt.

Je jünger der Mensch, umso schneller lernt er. Dies gilt besonders auch für Sprachen: Kinder im Vorschul- und frühen Primarschulalter sind die besten Sprachlerner.<sup>7</sup> Aus diesem Grund hat auch die Expertengruppe der Schweizerischen Konferenz der Kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) im August 1998 empfohlen, dass mit dem Fremdsprachenlernen möglichst früh, spätestens im zweiten Schuljahr zu beginnen sei.<sup>8</sup>

Parallel zur zunehmenden Internationalisierung der Lebenswelten verläuft die Bedeutung von Sprachkenntnissen. Dabei nimmt Englisch eine vorrangige Stellung ein. Die Schweiz als mehrsprachiges Land muss ihre Vorteile nutzen und in den Primarschulen neben Englisch eine weitere Landessprache vermitteln.

## Sprachbad statt Sprachfach

Die Schule von morgen verwendet für das Sprachenlernen einen integrativen Ansatz.<sup>9</sup> Sprachen werden anhand von Unterrichtsthemen und nicht als Sprachfach «künstlich» gelernt. Zum Beispiel arbei-

ten die Schülerinnen und Schüler im «Deutschunterricht» während drei Wochen am Thema Rittertum. Sie lesen und verfassen Texte, halten Referate, singen Lieder und betrachten dazwischen grammatikalische Regelmässigkeiten. Im «Französischunterricht» wird das Thema Wald bearbeitet, im Turnunterricht wird englisch gesprochen.

Die heutige Sprachlerndidaktik ist nicht kindgerecht.<sup>10</sup> Kinder und auch Jugendliche sind im Normalfall nur wenig oder nur für kurze Zeit an einer Sprache als solche interessiert. Besonders im Fremdsprachenlernen sehen sie im Unterschied zu Erwachsenen noch keinen Sinn. Sie können sich, ausser vielleicht fürs Englisch, noch nicht vorstellen, dass dieses Wissen und Können in Zukunft für sie wichtig oder nützlich sein wird. Darum müssen im Sprachenunterricht die Inhalte interessant sein und auf anspruchsvolle Art und Weise vermittelt werden.<sup>11</sup> Als Beispiel für die Primarschule sei hier auf die Geschichten von «Harry Potter» verwiesen. Sie erweitern den Wortschatz, bieten Möglichkeiten für Sprachbetrachtungen, lassen sich in Sprachaufgaben und Arbeitsblätter umwandeln oder können Ausgangspunkt für eigene Geschichten sein.

Die Integration des Sprachenlernens in den Sachunterricht erhöht nicht nur die Motivation der Lernenden, sondern auch den Lernerfolg. Zusätzlich steckt hier ein Potenzial für Synergien: Die in den Lektionentafeln aufgeführte Zeit für das Sprachenlernen – inkl. Deutsch – kann für Themen genutzt werden. Resultat ist eine längere und intensivere

7 Stern, Otto (1994). Sprachenlernen im inhaltsorientierten Fremdsprachenunterricht. *Bildungsforschung und Bildungspraxis*, 1, S. 9-26. Freiburg: Universitätsverlag.

8 Expertengruppe «Gesamtsprachenkonzept» (1998). Welche Sprachen sollen die Schülerinnen und Schüler der Schweiz während der obligatorischen Schulzeit lernen? Bericht einer von der Kommission für Allgemeine Bildung eingesetzten Expertengruppe «Gesamtsprachenkonzept» an die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. Bern.

9 Content and Language Integrated Learning and Teaching (CLILT).

10 Littlejohn, Andrew (1997). Making good tasks better. In: *English Teaching Professional*, 3. London.

11 Felberbauer, Maria (1999). Englisch ab dem 1. Schuljahr – eine neue Aufgabe. In: Achs/Gruber/Tesar/Weidinger (Hrsg.), *Globalisierung – Schule im Spannungsfeld von Megatrends*. Wien: PBV und HPT.

Auseinandersetzung sowohl mit der Sache als auch mit der Sprache.

## Bessere Lehrmittel

Die Schule von morgen stellt den Lehrerinnen und Lehrern noch bessere Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien zur Verfügung. Sie werden von professionellen Autorinnen und Autoren in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen erarbeitet. Es geht hier nicht um den Lehrstoff allein, sondern vor allem auch um die Gestaltung von erfolgreichen Lehr- und Lernprozessen.

Ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Lehren und Lernen sind Lehrmittel und Unterrichtsmaterialien. Sie bestimmen weitgehend die Inhalte, den Umfang, die Methodik und Didaktik sowie den zeitlichen Ablauf und die Progression des Unterrichts. Mit andern Worten steuern Lehrmittel sehr stark, was und wie in der Schule gelehrt und gelernt wird. Lehrmittel sollten deshalb die neusten Erkenntnisse der Bildungsforschung berücksichtigen und regelmässig erneuert oder angepasst werden. Zudem müssen sie den Lehrpersonen Anleitungen und Hilfsmittel für die Planung und die Evaluation des Unterrichts zur Verfügung stellen; dazu gehört auch die Gestaltung von Hausaufgaben oder standardisierte Tests zur Kontrolle der Lehrziele. Der Status Quo ist paradox: Obwohl der Unterricht durch die Lehrmittel und kaum durch den Lehrplan gesteuert wird, entzieht sich die Lehrmittelproduktion und -auswahl weitgehend einer demokratischen Kontrolle.

## Keine Laien mehr in der Schulpflege

Die Schule von morgen wird professionell geführt. In den einzelnen Schulen bzw. Schulhäusern ist eine Schulleitung eingerichtet. Auf der Ebene der Gemeinde liegt die Verantwortung für die Schule beim professionellen Rektorat oder beim Schuldepartement. Das Rektorat oder das Schuldepartement ist ein Gemeindebetrieb (wie z.B. das Baudepartement) und ist dem Gemeinderat (Exekutive) rechenschaftspflichtig. Die heutigen schulischen Milizbehörden (Schulpflegen) sind abgeschafft. Eine analoge Struktur wird auch auf der Kantonsebene eingerichtet.

Die Gesellschaft wandelt sich, die Ansprüche an die Schule wachsen, die Notwendigkeit zur Innovation der Schule wird immer stärker akzeptiert – also muss sich auch die Volksschule professionalisieren. Gleichzeitig nimmt die Bereitschaft zur Übernahme eines gemeinnützigen Amtes in den schulischen Milizbehörden ab und auch die Arbeitgeber sind nicht mehr bereit, ihre Mitarbeiter für ein öffentliches Ehrenamt frei zu stellen. Zudem wird die Tätigkeit der Schulpflegen immer stärker kritisiert. Konsequenz: Sowohl auf der Ebene der Schule als auch auf der Ebene der Gemeinde braucht es Profis, die für den Betrieb, das Controlling und die Evaluation des Unternehmens Schule verantwortlich sind.

Eine effiziente, schlanke und professionelle Steuerung des Unternehmens Schule entlastet auch die einzelnen Lehrpersonen von verschiedenen Aufgaben und bietet ihnen einen substantiellen Rückhalt. Das Unternehmen Schule wird flexibler und offener. Es legt Rechenschaft über die geleisteten Aufgaben ab. Es plant und diskutiert auf dieser Grundlage mit den Betroffenen die zukünftigen Entwicklungen.

## Leistung ist messbar

Die Schule von morgen evaluiert ihre Leistungen selber; gleichzeitig wird sie aber auch von aussen beurteilt. Die interne Evaluation geschieht durch die Lehrpersonen, die Schulleitung, das Rektorat und das Schuldepartement. Die Instrumente dafür erlauben auch Vergleiche zu anderen Schulen und Gemeinden im Kanton (geeichte Tests). Hinzu kommen regelmässige Feedbacks der Schülerinnen und Schüler und ihren Eltern. Die externe Evaluation der Schulen erfolgt durch periodische Assessments von professionellen Beurteilungsteams sowie durch die Teilnahme an kantonalen, nationalen und internationalen Untersuchungen.

Die Volksschulen werden heute nicht systematisch evaluiert. Der Erfolg oder Misserfolg der Tätigkeit der Lehrerinnen und Lehrer wird nicht erfasst; es liegt alleine an der einzelnen Lehrperson, ob und wie sie den Lernerfolg der Kinder misst. Damit sich die Schule weiterentwickeln kann, benötigt sie neutrale Kriterien zur Feststellung ihrer Wirkung.

## Offen und transparent

Die Schule von morgen hat ein Leitbild, ein Programm, und sie legt Rechenschaft über die erzielten Leistungen ab. Es werden Eckdaten erhoben, die auch ein kantonales oder nationales Bildungsmonitoring ermöglichen. Die Eltern werden regelmässig über die Leistungen der Schule (z.B. Stundenpläne, Kursangebot, neue DVDs in der Mediothek) und die aktuellen Geschehnisse in der Schule informiert und zu Themenabenden und anderen Anlässen eingeladen. Sie können mittels Fragebogen auch eine Rückmeldung ihrer Erfahrungen einbringen und bei Bedarf das Gespräch mit der Schulleitung oder

dem Rektorat verlangen. Sie haben jedoch in Unterrichtsfragen kein Mitbestimmungsrecht.

Das Unternehmen Schule hat seine Leistungen und Angebote öffentlich zu präsentieren. Transparenz über die Institution Schule fördert das Vertrauen der Kinder, Jugendlichen und Eltern und ist Bedingung für echte Kommunikation. Gegenüber aussen muss sichtbar gemacht werden, wofür und mit welchem Erfolg die finanziellen Mittel eingesetzt werden. Auf kantonaler und auch auf nationaler Ebene braucht es Daten, die Auskunft über den aktuellen Zustand des Bildungswesens geben.

## Neu: Eine Ombudsstelle

Die Schule von morgen verfügt über eine unabhängige Ombuds- und Beschwerdestelle, die schnell, flexibel und unbürokratisch angegangen werden kann (Telefon, E-Mail, Fax etc.) und ebenso schnell und unbürokratisch agiert. Sie schlägt den betroffenen Parteien Massnahmen und Problemlösungen vor. Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern brauchen eine neutrale Anlaufstelle, bei der Probleme und Anliegen deponiert werden können. Alleine die Tatsache, dass es eine solche Stelle gibt, kann die Qualität in den Schulen erhöhen.

## Der öffentliche Charakter

Die Schule von morgen bleibt eine öffentliche Schule, für deren Führung der Kanton und die Gemeinden verantwortlich sind. Die Volksschule muss gratis, die Schulpflicht erhalten bleiben. Nicht Markt, nicht Wettbewerb, sondern eine demokratisch geprägte Politik des Interessenausgleichs ist die Basis der Volksschule. Die demokratische Konstitution der Volksschule ist

Grundlage und gleichzeitig auch Erfolgsfaktor für den insgesamt guten Zustand des Bildungswesens. Sie bildet auch die Legitimation für zwei Hauptfunktionen der Volksschule: der Wissensvermittlung und der Selektion. Allerdings birgt die öffentliche Einbindung das Risiko, dass zu viele Gruppierungen auf die Schule einwirken und Einfluss gewinnen wollen. Dieser Gefahr der Übersteuerung ist eine Professionalität in der Schul- und Klassenführung entgegenzuhalten: Keine noch so gut gemeinte politische Entscheidung oder öffentliche Meinung ersetzt die konkrete Arbeit der Lehrpersonen mit den Schülerinnen und Schülern. Umgekehrt darf die Lehrerschaft ihre Stellung nicht missbrauchen, indem sie sich hinter pädagogischer Professionalität versteckt und die öffentliche Auseinandersetzung meidet.<sup>12</sup>

Wenn hier Wettbewerb im Sinne eines Marktmechanismus zwischen den öffentlichen Volksschulen ausgeschlossen wird, heisst das trotzdem, dass schulische Unterschiede produktiv genutzt werden sollen. Die Unterschiede innerhalb und zwischen den Schulen müssen der Öffentlichkeit transparent gemacht werden, indem sie evaluiert und als Basis für Entwicklung und Innovation wahrgenommen und genutzt werden. In einem solchen Wettbewerb sind schwache Schulen nicht existentiell gefährdet; dennoch kommen sie unter Druck, wenn die Leistung nicht mehr stimmt – und das ist dringend erwünscht. Unterstützung für die Schulen könnten Netzwerke bieten, in denen Erfahrungen, Entwicklungen und Problemlösungen ausgetauscht werden können.<sup>13</sup>

Auch private Schulen haben ihren Platz. Sie ergänzen das öffentliche «Einheitsmenu» mit besonderen Angeboten. Sie treten in Konkurrenz zur Volksschule und tragen damit zur Lebendigkeit der Diskussion um die «beste» Schule bei.

<sup>12</sup> Oertel, Lutz & Kussau, Jürgen (2001). Kritische Überlegungen zur Zukunft der Volksschule. Zürich: unveröffentlichtes Papier.

<sup>13</sup> Ebenda.

## «Schweizer Patent»

Die Schule von morgen hat Lehrerinnen und Lehrer, die auf der Grundlage eines schweizerischen Kerncurriculums an den Fachhochschulen ausgebildet werden. Der Fachhochschulabschluss wird von allen Kantonen anerkannt und berechtigt zum Unterrichten in allen Kantonen.

Auch Lehrerinnen und Lehrer sind dem Trend der Mobilität unterworfen. Die Ausbildung auf einer vereinheitlichten Basis erleichtert Wohn- bzw. Schullortwechsel. Durch eine Koordination der Ausbildung können auch Kosten gespart werden. Heute werden in den Kantonen an rund fünfzehn verschiedenen Orten, mehrheitlich unabhängig voneinander, Fachhochschulen geplant bzw. aufgebaut.

## Zusätzliches Schulpersonal

Die Schule von morgen beschäftigt auch Personen zur Betreuung der Schülerinnen und Schüler ausserhalb der Unterrichtszeit. Zum Beispiel unterstützen diese die Schülerinnen und Schüler bei den Hausaufgaben oder bieten Kurse in der Freizeit an (Angelkurs, Schreibwerkstatt, etc.). In städtischen Gebieten beraten Sozialarbeiterinnen und -arbeiter die Jugendlichen bei Schul- und/oder Berufsfindungsproblemen (z.B. Lehrstellensuche).

Die Aufgaben der Volksschule können nicht mehr alleine von den Lehrerinnen und Lehrern übernommen werden. Für gewisse Aufgaben sind sie gar nicht ausgebildet, etwa für die psychologische Beratung, oder sie sind überqualifiziert, etwa für die Mittagsbetreuung. Abgesehen davon würden diese zusätzlichen Aufgaben ihre zeitliche und psychische Belastung zu stark erhöhen.

## Teurer, aber nicht viel teurer

Die Schule von morgen kostet mehr, aber nicht viel mehr als heute. Sie hat ein breiteres Angebot, ist effizienter und nutzt die Synergiemöglichkeiten: Die Integration der Kinder in die Regelklassen mit zeitweise zwei Lehrpersonen pro Klasse ist kostenneutral, sofern das durch den Wegfall der vielen heutigen Unterstützungsangebote und Massnahmen zur Separation (Sonderklassen) eingesparte Geld gezielt dafür investiert wird. Professionelle Leitungsstrukturen sind effizienter als das Milizsystem. In der Lehrmittelproduktion, der Ausbildung der Lehrpersonen und anderen Bereichen besteht zwischen den Kantonen ein beachtliches Synergiepotenzial.

Die präsentierten Ideen zur Schule von morgen kosten Geld: 150 Stellenprocente pro Klasse, portable Computer für jedes Kind, frühere Einschulung, Tagesstruktur, professionelle Leitung des Unternehmens Schule, Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen und anderes mehr. Auf der andern Seite gibt es aber auch Einsparungen durch die Konzentration der Mittel: Abbau des sonderpädagogischen Angebots, schlankere Steuerung des Schulbetriebs (z.B. Wegfall der Milizstruktur) und des Bildungswesens, gemeinsame (Kern-) Curricula der Kantone für Volksschule und Lehrerbildung sowie einiges mehr. Voraussetzung für eine effiziente Verwendung der Mittel ist eine sorgfältige Analyse und Klärung der Aufgabenstruktur und Steuerungsorganisation: was wird sinnvoll wo geregelt (Schule – Gemeinde – Kanton)?

## Höhere Chancengerechtigkeit

Gelingt es, die aufgelisteten Forderungen auch nur teilweise umzusetzen, kann die Primarschule von morgen ihre Hauptaufgaben Bildung, Integration,

Qualifikation und Selektion besser, professioneller und vor allem auch gerechter leisten. Chancengerechtigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle Kinder im Rahmen ihrer Fähigkeiten und unabhängig ihrer sozialen Herkunft ihre schulische Karriere unter möglichst gleich optimalen Bedingungen absolvieren können. Die Wirkungsweise des Schulsystems als ganzes muss den Kindern und Jugendlichen dieselben Chancen bieten.

Chancengerechtigkeit ist das A und O der öffentlichen Schule in einer demokratischen Gesellschaft; dadurch unterscheidet sich die öffentliche Schule auch signifikant von privaten Bildungsangeboten. Öffentliche Bildung muss möglichst gleiche Bildungs- und Entwicklungschancen für alle Kinder und Jugendlichen gewährleisten. Gleich guter Unterricht, professionelle zentrale und lokale Steuerung, Evaluation, Transparenz, Vergleichbarkeit, Qualitätsentwicklung: all das sind dringend nötige Voraussetzungen, damit das Potenzial Primarschule ausgeschöpft werden kann.





06 /

ANHANG



## 06. Anhang

### 6.1 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops «Zukunft der Volksschule» vom 25. bis 29. Juni 2001 in Zürich

#### Workshop vom 25. Juni 2001

.....

Buschor, Ernst

*Bildungsdirektor des Kantons Zürich*

.....

Gmür Brianza, Noëlle

*Geschäftsführerin Schweizer Jugend forscht, Basel*

.....

Klauser, Walter

*Schulberater, Erziehungsdirektion des Kantons Appenzell Ausserrhoden*

.....

Kundert, Brigitte

*Fachstellenleiterin Kindergarten und Primarschule, Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt*

.....

Michel-Alder, Elisabeth

*Unternehmensberaterin, Zürich*

.....

Schneebeli, Alberto

*Stabsstelle Bildung der Erziehungsdirektion des Kantons Basel-Land, Liestal*

.....

Schorno, Beat

*Dozent Lehrerinnen- und Lehrerbildung an der Schulwarte Bern, Wohlen BE*

.....

Schratz, Michael

*Professor am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Universität Innsbruck (Österreich)*

.....

Strittmatter, Anton

*Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, Biel BE*

.....

Teuteberg, Heiner

*Mitarbeiter Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau*

.....

Wolter, Stefan

*Direktor der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung, Aarau*

## Workshop vom 26. Juni 2001

.....  
Ambühl, Hans

*Generalsekretär Erziehungsdirektorenkonferenz,  
Bern*  
.....

Bless, Gérard

*Professor für Heilpädagogik an der Universität  
Freiburg*  
.....

Fratton, Peter

*Leiter Schule für Beruf und Weiterbildung,  
Romanshorn TG*  
.....

Gather-Thurler, Monica

*Maître d'enseignement et de recherche,  
FAPSE Université de Genève*  
.....

Grossenbacher, Ruth

*alt Nationalrätin, Niedererlinsbach SO*  
.....

Grossenbacher, Silvia

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin Schweizerische  
Koordinationsstelle für Bildungsforschung, Aarau*  
.....

Hug, Brigitta

*Ethnologin, Zürich*  
.....

Moser, Urs

*Kompetenzzentrum für Bildungsevaluation und  
Leistungsmessung an der Universität Zürich*  
.....

Mürner, Brigitte

*Alt-Regierungsrätin, Meggen LU*

.....  
Oelkers, Jürgen

*Professor, Pädagogisches Institut der Universität  
Zürich, Bildungsrat des Kantons Zürich*  
.....

Osswald, Elmar

*Leiter des Instituts für Unterrichtsforschung und  
Lehrerweiterbildung des Kantons Basel-Stadt*  
.....

Stadelmann, Willi

*Leiter Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern*  
.....

Tobler Müller, Verena

*Dozentin an der Fachhochschule für Soziale  
Arbeit Zürich*

## Workshop vom 27. Juni 2001

.....  
 Bachmann, Christine

*Mutter, Lehrerin, Fachfrau Umweltbildung,  
 Signau BE*  
 .....

Frischknecht, Heidi

*Mutter, Lehrerin, Supervisorin, Frauenfeld TG*  
 .....

Lenzi, Jürg

*Vater, Mitarbeiter Fachstelle für Schulraumplanung,  
 Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich*  
 .....

Lötscher, Bernadette

*berufstätige Mutter, Dornach BL*  
 .....

Meyer, Sibylle

*Mutter, Leiterin einer Eltern-Lehrer-Gruppe,  
 Baar ZG*  
 .....

Mulle, Maja

*Mutter, Leiterin Kompetenzzentrum Eltern +  
 Schule in der Gesundheitsförderung, Vizepräsi-  
 dentin des Vereins Schule & Elternhaus im Kanton  
 Zürich, Dielsdorf ZH*  
 .....

Pfaff, Yolanda

*Mutter, Gründungsmitglied Elternverein für  
 hochbegabte Kinder EHK, Lehrerin, MuttENZ, BL*  
 .....

Rohmert, Elisabeth

*Mutter, Managementbildnerin, Zürich*

.....  
 Stampa, Lorenz

*Vater, ehemaliger Prorektor SSAZ, Supervisor,  
 Zürich*  
 .....

Tuggener, Dorothea

*Präsidentin Verein Tagesschulen für den Kanton  
 Zürich, Uster ZH*  
 .....

Verdoy, Nuria

*Mutter, Winterthur*  
 .....

Weidele, Susanne

*Mutter, ehemalige Kindergärtnerin, Gründerin der  
 Enrichment-Camps Kinderuni, Herisau AR*  
 .....

Zangger, Michael

*Vater, Leiter Animation und Pädagogik der  
 Reformierten Landeskirche des Kantons Zürich*

## Workshop vom 28. Juni 2001

.....  
Bachmann, Marcel  
*Mitarbeiter Schul- und Sportdepartement der  
Stadt Zürich*  
.....

Bossard, Urban  
*Vorsteher des Schulrektors Baar ZG*  
.....

Bucher, Gaby  
*Schulpräsidentin in Teufen AI*  
.....

Busler, Donna  
*Schulkommissionsmitglied, Cham ZG*  
.....

Dietziker, Thomas  
*Vorsteher des Schulrektors, Cham ZG*  
.....

Hellmüller, Priska  
*Leiterin Fachbereich Schulentwicklung, Köniz BE*  
.....

Keller, Ruth  
*ehemaliges Behördemitglied, Kriens LU*  
.....

Pfister, Ulrich  
*Direktor Public Affairs/GHA Credit Suisse,  
Vorstand Spenderverein «Schulprojekt 21», ZH*  
.....

Rickenbacher, Iwan  
*ehemaliger Seminardirektor, Kommunikations-  
experte, Schwyz*

.....  
Weibel, Esther  
*Mitglied Kreisschulpflege Glattal der Stadt ZH*  
.....

Witzig, Ana Maria  
*ehemalige Primarschulpflegerin, Sekretariat  
Schweizerische Kommission für Ausländerfragen,  
Frauenfeld TG*

## Workshop vom 29. Juni 2001

.....  
 Achermann, Edwin  
*Berater für Schule und Unterricht, Stans NW*  
 .....

Fischli, Eva-Maria  
*Lehrerin, Zuchwil SO*  
 .....

Furrer, Beat  
*Schulleiter in Weggis LU*  
 .....

Füeg, Rainer  
*Privatdozent, Direktor Basler Handelskammer*  
 .....

Peter, Charlotte  
*Sekundarlehrerin, Präsidentin Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband, Zürich*  
 .....

Roduner, Margrit  
*Kindergärtnerin, Zentralsekretärin Kindergarten CH, Weisslingen ZH*  
 .....

Rüegg, Marianne  
*berufstätige Mutter, Wettingen AG*  
 .....

Stern, Wolfgang  
*Lehrer, Leiter Anlaufstelle Hochbegabung, Präsident Elternverein für hochbegabte Kinder, Münchenstein BL*

.....  
 Tarnutzer, Maria  
*Unterstufenlehrerin, St. Gallen*  
 .....

Zemp, Beat  
*Gymnasiallehrer, Zentralpräsident Lehrerinnen- und Lehrerverband Schweiz, Frenkendorf*

## 6.2 Autorinnen und Autoren

---

Aeberli, Christian  
*Bildungsexperte bei Avenir Suisse in Zürich.*

---

Landert, Charles  
*Sozialpsychologe und Mitinhaber von «Landert Farago Davatz & Partner. Sozialforschung, Evaluation, Konzepte» in Zürich.*

---

Moser, Urs  
*Mitglied der Geschäftsleitung des Kompetenzzentrums für Bildungsevaluation und Leistungsmessung an der Universität Zürich.*

---

Rohmert, Elisabeth  
*Sozialpsychologin und selbständige Managementberaterin in Zürich.*

---

Oelkers, Jürgen  
*Professor für Allgemeine Pädagogik am Pädagogischen Institut der Universität Zürich.*

---

Strittmatter, Anton  
*Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle des Schweizerischen Lehrerinnen- und Lehrerverbandes in Biel.*

## 6.3 Redaktor

---

Schneider, Markus  
*Ökonom und Journalist in Zürich.*

## 6.4 Impressum

---

### *Herausgeberin:*

Avenir Suisse

### *Konzept und Gestaltung:*

Angela Pestalozzi, Urs Lehni

*Auflage:* 800 Exemplare

*Druck:* Robert Hürlimann AG

### *Copyright und Bezugsquelle:*

Avenir Suisse t +41(0)1.445.90.00

Giessereistrasse 5 f +41(0)1.445.90.01

ch – 8005 Zürich www.avenir-suisse.ch



