

Evaluation der Pilotphase I des Projekts Tagesschule
2025

Schlussbericht zuhanden der Schulpflege der Stadt Zürich

Luzern, den 24. August 2018

IMPRESSUM

Autorinnen

Ruth Feller, lic. phil. I (Projektleitung)

Flurina Dietrich, MA (Projektmitarbeit)

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

T +41 41 226 04 26

interface@interface-politikstudien.ch

www.interface-politikstudien.ch

Auftraggeber

Schulpflege der Stadt Zürich

Zitiervorschlag

Feller, Ruth; Dietrich, Flurina (2018): Evaluation der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025. Schlussbericht zuhanden der Schulpflege der Stadt Zürich. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Projektreferenz

Projektnummer: P15-55

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	4
1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG	8
2 METHODISCHES VORGEHEN	11
2.1 Dokumenten- und Datenanalyse	11
2.2 Gespräche mit Verantwortlichen	11
2.3 Fokusgruppengespräche mit Beteiligten und Anspruchsgruppen	12
2.4 Breitenbefragungen bei Beteiligten und Anspruchsgruppen	13
3 EVALUATIONSERGEBNISSE ZUM KONZEPT DER TAGESSCHULE 2025	15
3.1 Beurteilung der Kernelemente aus Sicht der Verantwortlichen	15
3.2 Analyse der Umsetzungskonzepte	16
3.3 Beurteilung der Umsetzungskonzepte aus Sicht der Verantwortlichen	17
3.4 Beantwortung der Evaluationsfragen zum Konzept	18
4 EVALUATIONSERGEBNISSE ZUR UMSETZUNG DER PILOTPHASE I DES PROJEKTS TAGESSCHULE 2025	20
4.1 Vorbereitungsphase	20
4.2 Teilnehmerzahlen und Nutzung	27
4.3 Umsetzung des Tagesschulbetriebs	31
4.4 Beurteilung der Kosten und Ressourcen	48
5 EVALUATIONSERGEBNISSE ZU DEN WIRKUNGEN DER PILOTPHASE I DES PROJEKTS TAGESSCHULE 2025	56
5.1 Zufriedenheit der Akteure und Akzeptanz der Tagesschule 2025	56
5.2 Hinweise zu Wirkungen auf individueller Ebene	58
5.3 Hinweise zu den Wirkungen auf Ebene des Schulteams	61
5.4 Hinweise zu Wirkungen auf Ebene der Schule	62
5.5 Beantwortung der Evaluationsfragen zu den Wirkungen	63
6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	65
ANHANG	70
A1 EVALUATIONSFRAGEN	70

ZUSAMMENFASSUNG

Ausgangslage und Zielsetzung

Die steigende Nachfrage nach schulergänzender Betreuung sowie die politischen Vorstösse für den Ausbau des Angebots an bedarfsgerechten und finanziell tragbaren Tagesstrukturen haben die Schulpflege der Stadt Zürich bewogen, eine einheitliche Form der Tagesschule (Tagesschule 2025) zu entwickeln und in einer ersten Pilotphase (2015–2018) an fünf Pilotschulen zu erproben (die sechste Schule startete erst im Schuljahr 2017/18 und wurde nicht in die Evaluation mit einbezogen). Die Umsetzung der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025 wurde begleitend evaluiert. Dies mit dem Ziel, Hinweise und Erkenntnisse für die Konkretisierung der Tagesschule 2025 sowie Lehren und Konsequenzen für eine Weiterführung zu erhalten. Weiter soll mit der Evaluation die Akzeptanz des Pilotprojekts Tagesschule 2025 bei verschiedenen Anspruchsgruppen (Schüler/-innen, Schulteams, Eltern) in Erfahrung gebracht und aufgezeigt werden, wie sich der einheitliche Tarif für die gebundenen Mittage auf die Nutzung auswirkt.

Methodisches Vorgehen

Zuerst wurden die von den Pilotschulen erstellten Umsetzungskonzepte in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Des Weiteren wurden schulamtsinterne Dokumente sowie Daten (Nutzungsdaten usw.) ausgewertet. Anschliessend wurden zu verschiedenen Zeitpunkten Gespräche mit Verantwortlichen (Schulleitenden, Leitenden Betreuung, Präsidien der Kreisschulpflegen, Verantwortlichen des Schulamts [Projektleiterin, Abteilung „schulische Betreuung“, Fachstelle für Schulraumplanung, Fachstelle für Gebäudereinigung]) geführt. Schliesslich wurden mit Beteiligten und Anspruchsgruppen (Schülern/-innen, Schulteams, Eltern) sowohl Gespräche als auch Breitenbefragungen (Schulteams, Eltern) realisiert.

Zentrale Ergebnisse zum Konzept der Tagesschule 2025

Die fünf Kernelemente (abgestufte Gebundenheit, einheitliche Zeitpläne, gestaffelte warme Mahlzeiten, Nutzung des pädagogischen Freiraums der Schulen, Zusammenarbeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten) haben sich als Vorgaben für die Pilotschulen grundsätzlich bewährt und werden für die Pilotphase II beibehalten. Während die abgestufte Gebundenheit, die einheitlichen Zeitpläne sowie die warmen Mahlzeiten einfach umzusetzen waren, war die Konzipierung der Zusammenarbeit mit Drittanbietern anspruchsvoller. Dieses Kernelement wurde von den Pilotschulen sehr unterschiedlich angedacht und umgesetzt. Mit dem Kernelement der Nutzung des pädagogischen Freiraums können die Schulen ihrem Tagesschulangebot ein Profil geben. Bei diesem Kernelement soll aus Sicht einiger Betreuungs- und Schulleitenden das Zusammenwachsen von Unterricht und Betreuung noch stärker angestrebt werden. Die Vielfalt der Umsetzungskonzepte widerspiegelt den Gestaltungsfreiraum, der für die Schulen bei der Umsetzung der Tagesschule 2025 wichtig ist. So können sie ihr Angebot den Voraussetzungen ihrer Schule, den Bedürfnissen der Schüler/-innen und den Gegebenheiten im Quartier anpassen. Wichtig ist, dass die Umsetzungskonzepte als Leitkonzepte zu verstehen sind und vor allem grundsätzliche Aspekte wie Haltungen, Rollen und

Verantwortlichkeiten regeln sowie Bezüge zu anderen, bereits bestehenden Konzepten (z.B. Betreuungskonzept, Förderkonzept, ICT-Konzept, Betriebskonzept) aufweisen.

Zentrale Ergebnisse zur Umsetzung der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025

In der Vorbereitungsphase war es wichtig, dass sowohl die Schulleitungen und die Leiter/-innen Betreuung als auch das gesamte Schulteam hinter der Tagesschule 2025 stehen und ein grosses Engagement an den Tag legen. Der frühzeitige Einbezug der Lehr- und Betreuungspersonen war deshalb zentral. Die Elternkommunikation war anspruchsvoll, hauptsächlich bezüglich des Abmeldeverfahrens sowie der unterschiedlichen Tarife der Mittagsbetreuung bei gebundenen respektive ungebundenen Mittag. Da gibt es in der Rückschau Verbesserungspotenzial. Die niedrigen Abmeldezahlen zeigen aber, dass die Akzeptanz der Tagesschule bei den Eltern gross ist. Grund für eine Nichtteilnahme von Schüler/-innen an den Tagesschulen war primär die Einstellung der Eltern, dass eine Betreuung zu Hause sinnvoller sei. Der Preis des gebundenen Angebots (6 Franken) war kaum ein Grund für eine Abmeldung. Nicht nur in der Vorbereitungsphase und bei der Elternkommunikation war das grosse Engagement aller Beteiligten notwendig, sondern auch im ersten Jahr der Umsetzung und hat wesentlich dazu beigetragen, dass an allen fünf Pilotschulen der Start geglückt ist.

Die Pilotschulen konnten die Tagesschule 2025 im Grossen und Ganzen gemäss ihren Konzepten umsetzen. Anpassungen in den Abläufen waren allerdings an allen Schulen notwendig. Als wichtige Faktoren für die Umsetzung haben sich gute infrastrukturelle Voraussetzungen, eine gegenseitige Wertschätzung der Professionen sowie eine hohe Motivation und Flexibilität aller Mitglieder des Schulteams erwiesen.

Die Verkürzung der Mittagszeit hat Auswirkungen, die unterschiedlich beurteilt werden. Positiv ist, dass die Schüler/-innen dadurch weniger lange Unterricht am Nachmittag haben. Dies gibt sowohl den Schüler/-innen als auch den Lehrpersonen mehr Freiraum für andere Aktivitäten (Freizeit, Vorbereitung). Allerdings bedeutet eine kürzere Mittagszeit auch, dass Gefässe für Hausaufgaben und individuelle Unterstützung über Mittag wegfallen und die Erholungszeit bedeutend kürzer ist. Eher negativ bewertet wird, dass der Austausch unter den Lehrpersonen über Mittag durch die Verkürzung weniger gut möglich ist. Die Mittagsorganisation (Verpflegung, Essensausgabeorganisation usw.) an den Pilotschulen wird mehrheitlich positiv beurteilt. Die Schulen haben zudem auf Schwierigkeiten reagiert wie zum Beispiel die Unterstützung für jüngere Kinder. Zur Gestaltung der Mittagszeit vor beziehungsweise nach dem Essen führen die Schulen ein vielfältiges Angebot und nutzen damit ihren pädagogischen Freiraum. Die Ergebnisse zeigen, dass Angebote im Aussenbereich besonders wichtig und bei den Schülern/-innen sehr beliebt sind. Ebenso sind vor allem bei Schülern/-innen der Mittelstufe und der Sekundarstufe offene Räume ohne Erwachsene besonders gefragt. Die Schüler/-innen haben sich in der grossen Mehrheit sehr rasch an die neue Situation gewöhnt und ihren individuellen Rhythmus in der Mittagszeit gefunden. Sie schätzen es, über Mittag Zeit mit ihren Freunden zu verbringen.

Die Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung hat an der Tagesschule 2025 an Bedeutung gewonnen. Lehrpersonen sind in der Mittagsbetreuung tätig, Betreuungspersonen werden als Klassenassistenten im Unterricht beigezogen, begleiten Klassen

auf Exkursionen und in Lagern. Zudem werden die Betreuungspersonen auf struktureller Ebene in Steuergruppen, an Team- und an Qualitätsentwicklungstagen systematisch eingebunden. Das Potenzial, das formelle Lernen und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten stärker zu verzahnen, ist allerdings noch nicht ausgeschöpft. Es ist wichtig, sich über die Zielsetzung und die Art der Nutzung des sozialpädagogischen Wissens in der Schule klar zu werden und in der Konsequenz auch entsprechende Rahmenbedingungen (z.B. Anstellungsbedingungen, Ausbildungsanpassungen) zu schaffen.

Mit der Einführung der Tagesschule musste das Personal (Betreuung, Hausdienst) aufgestockt werden. Bei den Berechnungen für das Betreuungspersonal (Betreuungsschlüssel) sowie für das Hausdienst- und Reinigungspersonal zeigte sich, dass diese besser auf die unterschiedlichen Gegebenheiten der Tagesschulen abgestimmt werden müssen. Dies wird nun angegangen. Zudem ist noch zu wenig geklärt, welche Art von Personal (Betreuungsassistenten, Fachpersonen Betreuung, Hortleitungen) für welche Aufgaben innerhalb der Betreuung eingesetzt werden soll. Dabei sind neben der starken Zunahme an direkter Betreuung der Schüler/-innen ebenso die höheren Ansprüche an die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung sowie die Anforderungen an Planung, Koordination und Personalführung in der Betreuungsorganisation zu berücksichtigen. Die Raumressourcen sind eine grosse Herausforderung. Die Räumlichkeiten sind stärker belegt und es gibt fast an allen Schulen Schwierigkeiten mit der Schalldämmung. Der Lärm als Emission ist ein ernst zu nehmendes Faktum, dem in den Tagesschulen frühzeitig und mit verschiedenen Massnahmen (bauliche und organisatorische) begegnet werden muss.

Nach zwei Jahren Erfahrungen zeigen sich folgende Herausforderungen für die Tagesschulen: Der erhöhte Aufwand und die Dynamik durch die Zunahme an Komplexität (mehr Personal, grössere Strukturen, mehr Schnittstellen, mehr geforderte Flexibilität), die Sicherung des pädagogischen Wissens in den vergrösserten und heterogeneren Schulteams der Tagesschule sowie die kontinuierliche Arbeit an den Haltungen.

Zentrale Ergebnisse zu den Wirkungen der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025

Grundsätzlich ist die Akzeptanz der Tagesschule 2025 bei den Eltern, den Schüler/-innen sowie bei den Schulteams gross. Trotz der anspruchsvollen Vorbereitung und des herausfordernden ersten Jahrs möchte von den Schulteams niemand mehr zurück zum Regelschulbetrieb. Geschätzt wird die intensivere Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung. Allerdings ist die Beziehungsgestaltung mit den Schüler/-innen sowohl für Lehrpersonen als auch für Betreuungspersonen mit der Tagesschule anspruchsvoller geworden. Die grosse Anzahl an Schüler/-innen und die kürzere Betreuungszeit machen die Beziehungsgestaltung schwieriger. Die Regelmässigkeit der Präsenz der Schüler/-innen ist umgekehrt für die Beziehungsgestaltung förderlich. Für Lehrpersonen bieten sich im Rahmen der Mittagsbetreuung auch neue Möglichkeiten zur Beziehungsgestaltung.

Insbesondere Mittelstufenlehrpersonen sind teilweise unzufrieden mit der Stundenplangestaltung und den langen Arbeitstagen für die Schüler/-innen. Des Weiteren gibt es belastende Faktoren für die Schulteams insgesamt wie die längere ganztägige Anwesen-

heit der Kinder, die dadurch geforderte Präsenz über einen längeren Zeitraum sowie die fehlenden Rückzugsmöglichkeiten. Dabei kann es für Lehrpersonen schwierig sein, sich im Tagesschulbetrieb abzugrenzen und die notwendige Erholungszeit zu gönnen. Zudem müssen Gefässe für den Austausch gefunden werden, da einerseits durch die Staffelung des Mittags und andererseits durch die Mitarbeit von Lehrpersonen in der Mittagsbetreuung die Zeiten, wo sich Lehrpersonen zum Beispiel für gemeinsames Vorbereiten treffen können, rarer geworden sind.

Die befragten Schüler/-innen der fünf Pilotschulen sind mehrheitlich zufrieden mit dem Tagesschulangebot. Besonders schätzen sie, dass sie aus einer Vielzahl an Freizeitangeboten über Mittag wählen können. Nur das Essen ist an einzelnen Schulen ein umstrittenes Thema; es schmeckt nicht allen gleichermassen. Aus Sicht des Schulteams sind erste Wirkungen bei den Schülern/-innen erkennbar. Die Schüler/-innen sind selbstständiger geworden, haben mehr Kontakte über die Klassen hinweg, einen stärkeren Zusammenhalt und übernehmen teilweise mehr Verantwortung. Trotzdem gibt es auch negative Auswirkungen vor allem bei Schülern/-innen, die mit der grossen Offenheit und Durchmischung überfordert sind. Da müssen die Verantwortlichen der Tagesschulen jeweils gute Lösungen finden.

Die Eltern erhalten durch die Gebundenheit und die einheitlichen Zeitpläne Planungssicherheit. Dies fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf massgeblich. Die meisten Eltern fühlen sich auch mit der Tagesschule ausreichend informiert über den Unterricht ihres Kindes/ihrer Kinder. Zudem hat die Umsetzung der Tagesschule an den Pilotschulen die Elterngremien gestärkt. Durch die Partizipation an diesem Projekt setzen sie sich stärker für die Schule ein.

Empfehlungen

Es werden fünf Empfehlungen formuliert:

- Empfehlung 1: Schulamtsinterne Vorgaben und Empfehlungen weiterentwickeln und an die Tagesschule 2025 anpassen
- Empfehlung 2: Erfahrungsaustausch der Pilotschulen unterstützen
- Empfehlung 3: Elternkommunikation weiterhin sorgfältig umsetzen
- Empfehlung 4: Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung gezielt weiterentwickeln
- Empfehlung 5: Wirkungen der Tagesschule 2025 beobachten und längerfristig vertieft untersuchen

I AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

Die steigende Nachfrage nach schulischer Betreuung in der Stadt Zürich, die politischen Vorstösse der SP- und der FDP-Fraktion im Jahr 2012 im Hinblick auf bedarfsgerechte Tagesstrukturen sowie der in den Strategien des Stadtrats für das Jahr 2035 verankerte Ausbau des Angebots an bedarfsgerechten und finanziell tragbaren Tagesstrukturen im Lebensraum Schule bilden die politisch relevanten Grundlagen für das Modell Tagesschule 2025. Die Schulpflege¹ der Stadt Zürich hat vor diesem Hintergrund entschieden, eine einheitliche Form der Tagesschule zu entwickeln, welche die Anliegen beider Motionen aufnimmt und die bestehenden Tagesschulen und Schülerklubs längerfristig ablöst. Das neue Modell Tagesschule 2025 (TS 2025) wurde in einer ersten Phase von 2015 bis 2018 mit einem Pilotprojekt erprobt. Dazu wurde es ab dem Schuljahr 2016/2017 an den fünf städtischen Schulen Aegerten, Albisriederplatz, Am Wasser, Blumenfeld sowie Leutschenbach umgesetzt.²

Kernelemente des Pilotprojekts Tagesschule 2025

Die Rahmenbedingungen des Pilotprojekts Tagesschule 2025 bilden die folgenden fünf Kernelemente:³

- *Abgestufte Gebundenheit:* An Tagen, an denen die Schüler/-innen nachmittags Unterricht haben, verbringen sie die Mittage in der Schule. Diese Mittage sind „gebunden“. Da die Anzahl der Lektionen mit dem Alter der Schüler/-innen beziehungsweise mit der Klassenstufe steigt, nimmt auch die Anzahl der gebundenen Mittage zu.
- *Einheitliche Zeitpläne:* Diese stellen an Tagen mit Unterricht am Nachmittag eine Erweiterung der Blockzeiten mit einheitlichen Anfangs- und Endzeiten dar. Die Mittagszeit wird von rund 110 auf rund 80 Minuten verkürzt. Stundenpläne von Schülern/-innen aus derselben Familie werden in der Regel aufeinander abgestimmt.
- *Gestaffelte warme Mahlzeiten:* Alle Schüler/-innen erhalten eine warme Mittagsmahlzeit gemäss heutigem Standard für eine gesunde Verpflegung (gemäss Ernährungsrichtlinien). Um die Infrastruktur optimal zu nutzen, können die Schüler/-

¹ Die Schulpflege besteht aus den sieben Schulpräsidenten/-innen und wird vom Vorsteher des Schul- und Sportdepartements, einem Mitglied des Stadtrats, geleitet. Beratend stehen der Schulpflege der Direktor des Schulamts sowie die Präsidien des städtischen Konvents der Schulleitungen und des Stadtkonvents zur Seite.

Quelle: <https://www.stadt-zuerich.ch/ssd/de/index/volksschule/schulkreise_kreisschulpflegen/alle_schulkreise.html>.

² Die Schule Schauenberg ist seit dem Schuljahr 2017/2018 im Pilotprojekt Tagesschule 2025. Sie wurde nicht in die vorliegende Evaluation der Pilotphase I einbezogen.

³ Stadt Zürich (2014): Weisung des Stadtrats von Zürich an den Gemeinderat, GR Nr. 2014/259.

Stadt Zürich (2015): Städtisches Pilotprojekt mit gebundenen Tagesschulen. Versuchsbestimmungen. Beschluss der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz vom 2. September 2014, angepasst 19. Januar 2016.

Stadt Zürich (2017): Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich. Schulamt, Pilotphase II des städtischen Pilotprojekts mit gebundenen Tagesschulen an der Volksschule, Objektkredit für 2018–2022.

innen gestaffelt verpflegt werden und/oder selbstständig den Zeitpunkt wählen, an dem sie essen wollen.

- *Stärkung des pädagogischen Freiraums der Schulen:* Die Tagesschule 2025 fördert das Zusammenwirken von Unterricht und Betreuung und erweitert damit den pädagogischen Freiraum der Schulen. Durch die verlängerte Präsenz der Schüler/-innen in der Schule ergeben sich Möglichkeiten für informelle Bildungsangebote und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten. Die entsprechende Ausgestaltung der Angebote liegt in der Kompetenz der Schulen.
- *Zusammenarbeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten:* Die Pilotschulen arbeiten nach Möglichkeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten zusammen und koordinieren diese mit ihren eigenen Betreuungsangeboten.

Die fünf Pilotschulen haben Umsetzungskonzepte erstellt, welche die konkrete Ausgestaltung der Tagesschulen vor Ort beschreiben. Die Ausgestaltung der Umsetzungskonzepte lag in der Kompetenz der fünf Pilotschulen. Die Umsetzungskonzepte wurden im Januar 2016 von der Schulpflege (damals Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz) verabschiedet.

Ziele der Evaluation

Die Schulpflege der Stadt Zürich hat Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern beauftragt, die Phase I des Pilotprojekts (2015 bis 2018) begleitend zu evaluieren. Die Evaluation verfolgt drei Ziele:

- Die Evaluation soll in regelmässigen Abständen Hinweise und Erkenntnisse liefern, damit die Schulpflege der Stadt Zürich ihre Vision TS 2025 konkretisieren kann. Gleichzeitig sollen aus der vergleichenden Analyse der Umsetzungskonzepte Lehren und Konsequenzen für eine Weiterführung beziehungsweise flächendeckende Einführung der Tagesschule 2025 gezogen werden können.
- Die Evaluation soll die Akzeptanz des Pilotprojekts Tagesschule 2025 bei den Anspruchsgruppen (Schülern/-innen, Schulteams⁴, Eltern) eruieren und über organisatorische, personelle, finanzielle, räumliche und soweit möglich pädagogische Konsequenzen der verschiedenen Umsetzungen Auskunft geben.
- Schliesslich soll die Evaluation Hinweise liefern, wie sich der einheitliche Mittagstarif für die gebundenen Mittagstische auf die Nutzung auswirkt.

Evaluationsgegenstände

Erstens sind die Umsetzungskonzepte der fünf Pilotschulen Gegenstand der Evaluation. Es wird untersucht, inwiefern diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufweisen und wie die Konzepte von den Verantwortlichen beurteilt werden. Zweitens beleuchtet die Evaluation die Umsetzung des Pilotprojekts Tagesschule 2025 und die Angebote für die Schüler/-innen und Eltern. Dabei werden Themen wie die Vorbereitungsphase, die Nutzung der Tagesschulen, die Mittagsorganisation, die Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung sowie die Kosten und Ressourcen untersucht. Schliesslich werden die Zufriedenheit mit der Tagesschule 2025 und erste Wirkungen auf individueller

⁴ Mit Schulteam sind Lehr- und Betreuungspersonen sowie das Hausdienstpersonal gemeint.

Ebene, auf der Ebene der Schulteams und der Schule als Organisation in den Fokus gerückt. Eine Übersicht über die untersuchten Evaluationsfragen befindet sich im Anhang A1.

Aufbau des Berichts

Nach diesem einleitenden Kapitel folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens in Kapitel 2. Danach werden die Evaluationsergebnisse zum Konzept der Tagesschule 2025 (Kapitel 3), zur Umsetzung der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025 (Kapitel 4) und zu den Wirkungen der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025 (Kapitel 5) dargelegt. In Kapitel 6 sind auf den Ergebnissen basierende Schlussfolgerungen und Empfehlungen formuliert.

In der Evaluation wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Die Evaluation beruht auf vier empirischen Grundlagen, die im Folgenden erläutert sind: Dokumenten- und Datenanalyse (Abschnitt 2.1), Gesprächen mit Verantwortlichen (Abschnitt 2.2), Fokusgruppengesprächen mit Beteiligten und Anspruchsgruppen (Abschnitt 2.3) und Breitenbefragungen bei Beteiligten und Anspruchsgruppen (Abschnitt 2.4).

2.1 DOKUMENTEN- UND DATENANALYSE

Ausgangspunkt der Evaluation bildete der Vergleich der Umsetzungskonzepte der fünf Pilotschulen mit Stand vom 29. Juli 2016. Es gilt zu berücksichtigen, dass einige Umsetzungskonzepte bereits im Oktober 2015 fertiggestellt wurden, andere erst im Juli 2016. Die Umsetzungskonzepte wurden insbesondere hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert. Ergänzend wurden schulamtsinterne Dokumente zum Pilotprojekt sowie Daten (Finanzdaten, Nutzungsdaten usw.) des Schulamts ausgewertet. Die Datenauswertung erfolgte vor dem Hintergrund der Evaluationsfragen.

2.2 GESPRÄCHE MIT VERANTWORTLICHEN

Mit den Umsetzungsverantwortlichen des Pilotprojekts Tagesschule 2025 wurden persönliche oder telefonische Gespräche geführt. Ziel dieser Gespräche war erstens, Erkenntnisse über die Umsetzung, die Leistungen und mögliche Wirkungen der Tagesschule 2025 an den fünf Pilotschulen zu gewinnen. Zweitens ging es darum, Konsequenzen für eine Weiterführung sowie für die Einführung der Tagesschule 2025 an weiteren Schulen in der Pilotphase II zu eruieren. Es wurden mit folgenden Personengruppen Gespräche geführt:

Persönliche Gespräche mit Schulleitungen und Leitern/-innen Betreuung
Mit den Schulleitungen und den Leitern/-innen Betreuung der fünf Pilotschulen wurden zu zwei Zeitpunkten persönliche Gespräche realisiert:

- Im Frühling 2017 fand an jeder Pilotschule ein gemeinsames Gespräch mit den jeweiligen Schulleitenden und den Leitern/-innen Betreuung statt.
- Im Frühling 2018 führte das Schulamt zwei separate Gruppengespräche durch: ein Gespräch mit allen Schulleitenden der fünf Pilotschulen und ein Gespräch mit allen Leitern/-innen Betreuung. Personen, die an diesen Gruppengesprächen nicht teilnehmen konnten, wurden separat telefonisch interviewt.

Der Fokus in den ersten Gesprächen lag primär auf der Vorbereitung und der Umsetzung der jeweiligen Tagesschulen. Die Gruppengespräche ein Jahr danach fokussierten stärker auf Ideen und Anregungen für die Einführung der Tagesschule 2025 an weiteren Schulen in der Pilotphase II.

Telefonische Gespräche mit Präsidien der sieben Kreisschulpflegen

Im Frühling 2017 wurde mit allen Präsidenten/-innen der sieben Kreisschulpflegen ein telefonisches Gespräch geführt. Fokus der Gespräche waren die Vorbereitung und Umsetzung des Pilotprojekts sowie ein Ausblick auf die Phase II im jeweiligen Schulkreis.

Persönliche Gespräche mit Verantwortlichen des Schulamts

Im Herbst 2017 wurden vier persönliche Gespräche mit folgenden Verantwortlichen des Schulamts realisiert:

- Projektleiterin des Pilotprojekts Tagesschule 2025: zum gesamten Projektverlauf.
- Verantwortliche Personen der Abteilung „Schulische Betreuung“: zu Veränderungen der Ressourcen des Betreuungspersonals und der Betreuungsnutzung.
- Verantwortliche Person der Fachstelle für Schulraumplanung: zu Fragen der Räumlichkeiten und der Ausstattung.
- Verantwortliche Person der Fachstelle für Gebäudereinigung: zu Fragen der Ressourcen des Hausdienstpersonals.

2.3 FOKUSGRUPPENGESPRÄCHE MIT BETEILIGTEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN

Es wurden Fokusgruppengespräche mit Beteiligten und Anspruchsgruppen geführt. Diese wurden zusammenfassend protokolliert und entlang der Evaluationsfragen ausgewertet. Ziel der Gespräche war es, die Sichtweise der jeweiligen Personengruppe zur Vorbereitung und Umsetzung der Tagesschulen zu erfassen und daraus Anregungen zur Einführung des Modells Tagesschule 2025 an weiteren Schulen abzuleiten. Mit folgenden Anspruchsgruppen wurden Gruppengespräche durchgeführt:

Elterngremien

An den Schulen Leutschenbach und Albisriederplatz führte das Schulamt Gruppengespräche mit Elterngremien durch. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und Interface als Grundlage zur Konzipierung der Breitenbefragung der Eltern zur Verfügung gestellt (vgl. Abschnitt 2.4).

Schulteams

Im Frühling 2017 führte Interface an jeder Pilotschule ein Gruppengespräch mit jeweils fünf bis sechs (an einer Schule neun) Vertretenden der Schulteams. Davon waren nebst Lehrpersonen unterschiedlicher Schulstufen jeweils mindestens zwei Personen dabei, die in der Betreuung tätig sind. Mit Ausnahme einer Schule war jeweils auch eine Person vom Hausdienst am Gespräch vertreten. Die Gespräche dienten nebst dem evaluativen Element auch als Grundlage für die Breitenbefragung der Schulteams (Abschnitt 2.4).

Schüler/-innen

In jeder Pilotschule führte Interface im Frühling 2017 ein Gruppengespräch mit sechs bis sieben Schülern/-innen durch. Es ging primär darum, die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Schüler/-innen zu eruieren und mögliche Optimierungspotenziale

aus Sicht der Schüler/-innen aufzunehmen. Damit die Gespräche einen Einblick in alle Schulstufen ermöglichten, wurden an den einzelnen Schulen Schüler/-innen unterschiedlicher Stufen einbezogen:

- Am Wasser: Unterstufe (1. bis 3. Klasse)
- Aegerten und Blumenfeld: Mittelstufe (4. bis 6. Klasse)
- Albisriederplatz und Leutschenbach: Sekundarstufe (7. bis 9. Klasse)

2.4 BREITENBEFRAGUNGEN BEI BETEILIGTEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN

Die qualitativen Fokusgruppengespräche wurden mit Breitenbefragungen ergänzt, um eine repräsentative Gesamtsicht zu erhalten. Die Breitenbefragungen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS ausgewertet. Es erfolgten Breitenbefragungen bei folgenden zwei Anspruchsgruppen:

Eltern

Im Frühling 2017 wurden alle Eltern von Schülern/-innen der fünf Pilotschulen mittels eines Fragebogens schriftlich befragt. In der Befragung wurden bei den Eltern unter anderem die Gründe erfasst, warum ihre Kinder die Tagesschule besuchen beziehungsweise warum sie ihre Kinder von der Tagesschule abgemeldet haben. Ausserdem wurden die Eltern zu den erhaltenen Informationen, zur allgemeinen Zufriedenheit sowie zum Angebot und zur Organisation der Tagesschulen befragt. Schliesslich wurden in der Befragung die Kosten der Tagesschulen thematisiert.

Angeschrieben wurden total 1'103 Erziehungsberechtigte, von welchen 815 an der Befragung teilnahmen. Dies ergibt einen guten Rücklauf von 74 Prozent. Die Rücklaufquote liegt an allen fünf Pilotschulen bei 54 Prozent oder höher, es sind also Eltern aller fünf Pilotschulen gut vertreten.

Schulteams

Bei den Schulteams (Lehr- und Betreuungspersonen) aller fünf Pilotschulen wurde im September 2017 eine Vollerhebung mit einer standardisierten Online-Befragung durchgeführt. Die Lehr- und Betreuungspersonen wurden zur Akzeptanz des Tagesschulprojekts sowie zu dessen Umsetzung, Leistungen und Wirkungen befragt. Darstellung D 2.1 zeigt den Rücklauf der Befragung.

D 2.1: Rücklauf der Befragung bei den Schulteams

	Lehrpersonen	Betreuungspersonen	Total
Angeschrieben	182	128	310
Teilgenommen	97	77	174
Rücklauf	53%	60%	56%

Quelle: Breitenbefragung Schulteams, September 2017.

Die Teilnehmenden verteilen sich verhältnismässig ausgeglichen auf alle fünf Pilotschulen und Schulstufen. Einzelne Fragen, vor allem zu den Wirkungen der Tagesschulen, konnten von einem Teil der Befragten nicht beantwortet werden. Dies betrifft häufiger jene Personen, die vor dem Start der Tagesschulen noch nicht an der Schule waren, oder solche, die in einem kleineren Pensum an der Schule angestellt sind. Indes können die Wirkungen bei den Schüler/-innen von Seiten der Betreuungspersonen, die auch in den Unterricht eingebunden sind, sowie von Lehrpersonen, die in der Mittagsbetreuung tätig sind, tendenziell besser beurteilt werden. In der Befragung wurden nicht immer alle Fragen allen Befragten gestellt, da nicht alle von allen Aspekten der Tagesschule gleichermassen betroffen sind. Bei den Darstellungen im vorliegenden Bericht ist daher jeweils mit $n = x$ angegeben, wie viele Personen die jeweilige Frage beantwortet haben.

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse der Evaluation zum Konzept der Tagesschulen. Zunächst wird die Beurteilung der fünf Kernelemente des Modells Tagesschule 2025 aus Sicht der Verantwortlichen dargelegt (Abschnitt 3.1). Anschliessend werden die Umsetzungskonzepte der Pilotschulen thematisiert, indem die Ergebnisse der Analyse dieser Konzepte beschrieben werden (Abschnitt 3.2) und die Beurteilung der Konzepte durch die Verantwortlichen des Pilotprojekts erläutert wird (Abschnitt 3.3). Schliesslich werden die das Konzept betreffenden Evaluationsfragen beantwortet (Abschnitt 3.4).

3.1 BEURTEILUNG DER KERNELEMENTE AUS SICHT DER VERANTWORTLICHEN

Die fünf vorgegebenen Kernelemente haben sich aus Sicht der Verantwortlichen (Projektleitung Schulamt, Präsidien der Kreisschulpflegen, Schulleitende und Leiter/-innen Betreuung) mehrheitlich bewährt.

Aus Sicht der Projektleitung gibt es klare Vorgaben bezüglich der Stundenpläne mit der *abgestuften Gebundenheit* und den *einheitlichen Zeitplänen*. Auch die verkürzte Mittagszeit, die mit der Tagesschule 2025 einhergeht, stellt eine Vorgabe dar, welche die Schulen bezüglich der Ausgestaltung ihrer Tagesschule in gewisser Weise einschränkt. Die beiden Kernelemente *abgestufte Gebundenheit* und *einheitliche Zeitpläne* wurden an allen Schulen gemäss den Vorgaben umgesetzt. Aus den Gesprächen mit den Verantwortlichen ging hervor, dass die Umsetzung dieser Kernelemente an kleineren Schulen gut möglich war, während sie an grösseren Schulen teilweise gewisse Herausforderungen bezüglich der Stundenplangestaltung mit sich brachte. Auf Seiten der Präsidien sind vereinzelt Bedenken vorhanden, dass die fixen gebundenen Tage Montag und Freitag in Zukunft eine Herausforderung darstellen könnten. Wenn die Einführung der Tagesschule 2025 auf weitere Schulen ausgedehnt werde, so die Präsidien, könnte dies zu Schwierigkeiten bei der Belegungsplanung von Hallenbädern oder sonstigen Infrastrukturanlagen führen.

Das Kernelement *gestaffelte warme Mahlzeiten* hat sich aus Sicht der Verantwortlichen insofern bewährt, als die Schulen das Mittagessen je nach Bedingungen der jeweiligen Schule gestaffelt beziehungsweise gemeinsam gestalten konnten. In der Ausgestaltung der Angebote am Mittag und am Nachmittag nach dem Unterricht sowie bezüglich der Zusammenarbeit mit Drittanbietern sind die Schulen aus Sicht der Projektleitung relativ frei und können auch ihren *pädagogischen Freiraum* nutzen. Dieser Freiraum wird sowohl von Seiten der Projektleitung als auch der Präsidien als wichtig erachtet, damit die Schulen ihr Angebot besser an den Voraussetzungen ihrer Schule (z.B. infrastrukturelle Bedingungen), an den Bedürfnissen der Schüler/-innen und den Gegebenheiten im Quartier ausrichten können. Zudem bietet dieses Kernelement des pädagogischen Freiraums den Schulen die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte bei der Ausgestaltung ihres

Angebots zu setzen. Einzelne Präsidenten/-innen sehen allerdings in der verkürzten Mittagszeit eine Einschränkung dieses pädagogischen Freiraums.

Die *Zusammenarbeit mit Drittanbietern* stellte sowohl aus Sicht der Projektleitung als auch der Präsidien der Kreisschulpflegen bisher das schwierigste Kernelement dar. Es wurde von den Pilotschulen auch sehr unterschiedlich umgesetzt und wird von den Schulleitenden sowie den Leitern/-innen Betreuung nicht an allen Schulen gleichermaßen als sinnvoll erachtet. Dies liegt daran, dass bei diesem Kernelement noch viele offene Fragen zu dessen Ziel sowie bezüglich Verantwortlichkeiten, Qualitätssicherung und Finanzierung bestehen. Damit verbunden gilt es aus Sicht der Verantwortlichen generell, die Frage zu diskutieren, wie das ungebundene Betreuungsangebot von Tagesschulen, aber auch von Regelschulen, weiterentwickelt werden soll.

Die fünf vorgegebenen Kernelemente haben sich gemäss der Projektleitung und der Präsidien insgesamt bewährt und werden auch für die Pilotphase II beibehalten. Das Kernelement *Zusammenarbeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten* soll laut der Weisung für die Pilotphase II allerdings nicht mehr so stark im Fokus stehen, da es in einem separaten Projekt zum Thema Lebensraum Schule weiterbearbeitet wird. Dennoch wird es weiterhin als Kernelement mitgedacht, da es als wichtiges Thema erachtet wird. Mit dem Kernelement *Stärkung des pädagogischen Freiraums* wird das Zusammenwachsen von Unterricht und Betreuung noch stärker angestrebt. Diesbezüglich gilt es, die Vorstellungen und Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

3.2 ANALYSE DER UMSETZUNGSKONZEPTE

Die Umsetzungskonzepte der fünf Pilotschulen beschreiben erstens, wie die Schulen die Umsetzung der fünf Kernelemente (abgestufte Gebundenheit, einheitliche Zeitpläne, gestaffelte warme Mahlzeiten, Stärkung des pädagogischen Freiraums der Schulen und Zusammenarbeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten) vorsehen. Zweitens umfassen sie weitere für den Schulbetrieb relevante Aspekte in den Dimensionen Beziehungsgestaltung, Führung, Kooperation sowie Räume und Ausstattung. Die fünf Umsetzungskonzepte wurden hauptsächlich entlang der Kernelemente auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin verglichen. Der Vergleich zeigt, dass die Schulen nebst vielen Gemeinsamkeiten auch grosse Unterschiede im geplanten Vorgehen aufweisen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sowohl die von der Schulpflege als auch die vom Schul- und Sportdepartement vorgegebenen Rahmenbedingungen den Schulen viel Spielraum für Individualität und Kreativität in der inhaltlichen wie formalen Ausgestaltung ihrer Umsetzungskonzepte gewährten. Unterschiede zeigen sich daher nicht nur in der geplanten Umsetzung, sondern auch die inhaltliche Struktur der Umsetzungskonzepte sowie Umfang und Detailgrad unterscheiden sich teilweise stark.

In Bezug auf die fünf Kernelemente zeigen sich viele Gemeinsamkeiten zwischen den Schulen. Diese finden sich vor allem im Hinblick auf die *abgestufte Gebundenheit* und die *einheitlichen Zeitpläne*, da diese beiden Kernelemente eng definierte Vorgaben darstellen, die für alle Pilotschulen zwingend einzuhalten sind.

Bei der Organisation und *Staffelung der Mittag*e sind Unterschiede zwischen den Schulen feststellbar (Staffelung versus gemeinsames Mittagessen). Die Unterschiede sind vor allem durch die Grösse der Schule, die Anzahl der Schüler/-innen, die vorhandenen Klassenstufen und Räumlichkeiten bedingt. Trotz des grossen Gestaltungsspielraums, welchen auch die beiden Kernelemente *Stärkung des pädagogischen Freiraums der Schulen* und *Zusammenarbeit mit Drittanbietern von Freizeitangeboten* bieten, gibt es bei diesen Kernelementen einige Gemeinsamkeiten:

- Alle Schulen greifen auf bestehende Ressourcen wie den freiwilligen Schulsport, die Begabtenförderung oder Aufgabenstunden (Hausaufgabenunterstützung durch Lehr- oder Betreuungspersonen) zurück, um die Angebote für die unterrichtsfreie Zeit zu erweitern.
- Im sozialpädagogischen Bereich beabsichtigen alle Schulen ähnliche Kooperationen wie beispielsweise Partnerschaften mit lokalen Musikschulen, der Jugendarbeit und den Quartiervereinen.

Dennoch wird bei diesen beiden Kernelementen auch eine breite Vielfalt bei der geplanten Umsetzung augenscheinlich. Unterschiede zeigen sich beispielsweise in der Absichtserklärung bezüglich der Auswahl möglicher Drittanbieter. Dies lässt sich durch unterschiedliche Angebote im jeweiligen Stadtteil erklären, aber auch durch bereits bestehende Partnerschaften. Zum Teil äussern sich die Schulen in ihren Umsetzungskonzepten noch nicht zu konkreten Partnerschaften.

3.3 BEURTEILUNG DER UMSETZUNGSKONZEPTE AUS SICHT DER VERANTWORTLICHEN

Das Umsetzungskonzept von Tagesschulen soll aus Sicht der Projektleitung des Schulamts als eine Art Übergangskonzept verstanden werden. Dieses basiert auf den Konzepten, über welche die Schulen bereits verfügen (z.B. Betreuungskonzept, Förderkonzept, ICT-Konzept, Betriebskonzept), und soll beschreiben, wie die Schulen zu Tagesschulen werden. Der von Seiten Schulamt vorgegebene Raster für die Erstellung der Konzepte wurde für die Pilotphase II überarbeitet. Neu einsteigende Schulen werden in Zukunft mit dem überarbeiteten Raster arbeiten. Dieser Raster beinhaltet gemäss Aussage der Projektleitung noch stärker die Idee des an der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) erarbeiteten Qualitätsrahmens *QuinTaS* (Qualität in Tagesschulen/Tagessstrukturen). Die Schulleitungen und die Leiter/-innen Betreuung empfehlen in der Rückschau, die Umsetzungskonzepte nicht zu detailliert und umfangreich zu verfassen, sondern hauptsächlich die grundlegenden Dinge und wichtigsten Aspekte (z.B. pädagogische Grundsätze, Rollen, Aufgaben, Haltungen, Erwartungen) darin festzuhalten. Sei das Umsetzungskonzept wie ein Leitkonzept aufgebaut, können Bezüge zu den anderen, bereits bestehenden Konzepten gemacht werden. Darüber hinaus bestehe dadurch weniger die Gefahr, zu viele Details festzuhalten, die bei der konkreten Umsetzung schnell veralten würden. Eine Möglichkeit sei, die Details der Umsetzung in Anhängen aufzuschreiben, die leicht geändert werden können.

Die Projektleitung beurteilt die durch die fünf Pilotschulen erstellten Umsetzungskonzepte als gut gelungen und in sich schlüssig. Auch die Schulleitungen und Leiter/-innen

Betreuung sind der Ansicht, dass sich die Umsetzungskonzepte gesamthaft betrachtet bewährt haben. Sie meinen, es lohne sich, bei der Erarbeitung der Umsetzungskonzepte vor allem auf die gemeinsame Haltung und das pädagogische Verständnis von Lehr- und Betreuungspersonen zu fokussieren. Damit sei auch gemeint, eine gemeinsame Sprache zu finden. Darauf aufbauend könne anschliessend die Organisation der Tagesschule an die Hand genommen werden. Auch soll Bewährtes der Regelschule nicht vorschnell aufgegeben, sondern in die Tagesschule überführt werden. Dadurch werde vermittelt, dass trotz der grossen Veränderung, die die Tagesschule darstellt, nicht alles neu gemacht werden müsse. Würden diese Aspekte beachtet, könne Konflikten massgeblich vorgebeugt werden.

Die fünf Pilotschulen der Pilotphase I sollen bei grösseren Änderungen in ihrem Tagesschulbetrieb ihre Umsetzungskonzepte anpassen und mit dem Präsidium ihrer Kreisschulpflege besprechen. Dies ist aus Sicht der Projektleitung des Schulamts wichtig, damit sie als Projektleitung von den Kreisschulpflegern über grössere Veränderungen informiert wird und weiss, was sich im Betriebsalltag der Pilotschulen bewährt beziehungsweise nicht bewährt.

3.4 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZUM KONZEPT

1. Welche Konsequenzen können aus den Umsetzungskonzepten für andere Schulen oder für eine Weiterführung gezogen werden?

Die Vielfalt der Umsetzungskonzepte widerspiegelt den Gestaltungsfreiraum, welchen die Schulen bei der Umsetzung der Tagesschule 2025 haben. Dieser ermöglicht es den Schulen, ihr Angebot an den Voraussetzungen ihrer Schule (z.B. infrastrukturelle Bedingungen), an den Bedürfnissen der Schüler/-innen und den Gegebenheiten im Quartier auszurichten. Auch die Schulen der Pilotphase II haben die Möglichkeit, durch die Erarbeitung des Umsetzungskonzepts ihr eigenes Tagesschulangebot auszugestalten und individuelle Schwerpunkte zu setzen. Aufgrund der Erfahrungen aus der Pilotphase I wird empfohlen, die Umsetzungskonzepte als Leitkonzepte zu verstehen, in welchen Bezüge zu anderen, bereits bestehenden Konzepten hergestellt werden. Die Umsetzungskonzepte sollen einen Überblick über die Tagesschule geben und mehr grundsätzliche Aspekte regeln (Haltungen, Rollen usw.).

Das von Seiten Schulamt zur Verfügung gestellte Raster für die Erstellung der Konzepte wurde aufgrund von Optimierungspotenzial für die Pilotphase II bereits überarbeitet. Das neue, überarbeitete Raster für die Pilotphase II soll konkretere Anhaltspunkte zur Gestaltung der Umsetzungskonzepte bieten und damit die Erarbeitung der Konzepte erleichtern, ohne dabei den Gestaltungsfreiraum der Schulen stärker einzuschränken.

2. Wie bewähren sich die Umsetzungskonzepte im Hinblick auf eine flächendeckende Einführung?

Die Umsetzungskonzepte haben sich als Übergangskonzepte, die auf den bestehenden Konzepten der Schulen aufbauen, bewährt. Sie dienten erstens der Vorbereitung auf die Tagesschule und zweitens als Orientierungsrahmen während der Umsetzung, um den Tagesschulbetrieb davon ausgehend in der Umsetzung laufend anzupassen und zu op-

timieren. Es war zielführend, dass bei der Vorbereitung auf die Tagesschule an den Haltungen und dem pädagogischen Verständnis von Lehr- und Betreuungspersonen gearbeitet wurde und darauf aufbauend die Organisation der Tagesschule erfolgte. Auch der Einbezug von Lehr- und Betreuungspersonen sowie von Elternvertretenden hat sich bewährt.

Dieses Kapitel umfasst die Evaluationsergebnisse zur Umsetzung der Tagesschulen. Zunächst werden die Ergebnisse zur Vorbereitungsphase beschrieben (Abschnitt 4.1). Anschliessend werden die Teilnehmerzahlen und die Nutzung der Tagesschulen dargelegt (Abschnitt 4.2) sowie die Ergebnisse zur Umsetzung des Tagesschulbetriebs erläutert (Abschnitt 4.3). Schliesslich folgt eine Beurteilung der Kosten und Ressourcen (Abschnitt 4.4). Die Evaluationsfragen werden jeweils am Ende jedes Abschnitts beantwortet.

4.1 VORBEREITUNGSPHASE

Dieser Abschnitt umfasst die Ergebnisse zur eineinhalbjährigen Vorbereitungsphase, in welcher die Schulen ihre Umsetzungskonzepte erarbeitet und die Umsetzung der Tagesschulen geplant haben.

4.1.1 RAHMENBEDINGUNGEN UND UNTERSTÜTZUNG

Die Rahmenbedingungen der Tagesschule 2025 wurden für die Pilotphase I in der städtischen Weisung vom 27. August 2014⁵ sowie in den Versuchsbestimmungen⁶ des Pilotprojekts festgeschrieben. Dazu zählen die fünf Kernelemente (Kapitel 1) sowie die Festlegung des Einheitstarifs von 6 Franken für die gebundenen Mittagessen. Des Weiteren sind die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Rahmenbedingungen für die Vorbereitung, die Umsetzungskonzepte und die Projektorganisation dargelegt. Nebst der Begleitung der Pilotschulen in der Vorbereitung und Umsetzung durch die zuständigen Kreisschulpflegen und das Schulamt wurde auch ein Austausch zwischen den Pilotschulen sichergestellt. Die Pilotschulen der Pilotphase I hatten eineinhalb Jahre Zeit, um die Umstellung auf den Tagesschulbetrieb vorzubereiten. Sie erhielten entsprechende Ressourcen, die für die Vorbereitungsarbeiten eingesetzt werden konnten. Diese setzten sich wie folgt zusammen:⁷

- Ressourcen auf Ebene der Schulleitung und der Leitung Betreuung zur Führung des Prozesses und zur Sicherstellung der Koordination zwischen den Pilotschulen sowie mit Kreisschulpflege und Schulamt
- Ressourcen zur Entlastung für konzeptionelle Arbeiten innerhalb des Schulteams sowie Ressourcen für Teamtage
- Aufwendungen für Weiterbildung und Beratung

⁵ Stadt Zürich (2014): Weisung des Stadtrats von Zürich an den Gemeinderat, GR Nr. 2014/259.

⁶ Stadt Zürich (2015): Städtisches Pilotprojekt mit gebundenen Tagesschulen. Versuchsbestimmungen. Beschluss der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz vom 2. September 2014, angepasst am 19. Januar 2016.

⁷ Stadt Zürich (2014): Weisung des Stadtrats von Zürich an den Gemeinderat, GR Nr. 2014/259, S. 23.

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) und die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) haben die Schulen in der Vorbereitungsphase mit verschiedenen Weiterbildungsangeboten unterstützt.

Beurteilung der Rahmenbedingungen

Gesamthaft wurden die Rahmenbedingungen der Vorbereitungsphase von den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung, den Schulteams und den Präsidien der Kreisschulpflegen als gut befunden. Der Zeitrahmen von eineinhalb Jahren für die Vorbereitung wurde von allen Seiten mehrheitlich als genau richtig beurteilt, und die Ressourcen für die Vorbereitung waren gemäss den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung und den Präsidien ausreichend. Die Schulleitenden und Leiter/-innen Betreuung, bemerken, dass gewisse Entscheide bezüglich der Rahmenbedingungen erst relativ spät erfolgten, sodass die Schulen bereits mitten in der Planung waren, obwohl noch vieles ungeklärt gewesen sei. Klare Rahmenbedingungen würden die Vorbereitung für zukünftige Schulen der Pilotphase II sicherlich erleichtern. Aus Sicht der Präsidien werden die Tarifunterschiede zwischen gebundenen und ungebundenen Angeboten teilweise als problematisch erachtet und stellen ein Thema dar, das es in Zukunft zu diskutieren gilt. Allerdings wird aus der Elternbefragung deutlich, dass der Preis des Mittagsangebots für die Eltern attraktiv ist und die Teilnahme am Tagesschulangebot kaum negativ beeinflusst.

Beurteilung der Unterstützung

Die Schulleitenden und die Leiter/-innen Betreuung beurteilen die Unterstützung von Seiten des Schulamts, der Kreisschulpflege, aber auch weiterer Akteure wie der PHZH und der ZHAW insgesamt positiv. Einzelne Schulleitende merkten an, dass sie die Austauschmöglichkeiten zwischen den Pilotschulen teilweise als zu formell und themengebunden erlebten und informellere Austauschmöglichkeiten gewünscht hätten.

Von Seiten der Schulen wurde der Einbezug und die Unterstützung durch die Immobilien Stadt Zürich (IMMO) als verbesserungswürdig beurteilt. Die befragten Schulleitenden, die Leiter/-innen Betreuung sowie die Lehr- und Betreuungspersonen merkten an, dass frühzeitige Absprachen zwischen Kreisschulpflege und IMMO notwendig gewesen wären. Auch in der Rückschau bemängeln die Schulleitenden und Leiter/-innen Betreuung, dass an vier von fünf Schulen die Eignung der Räume für eine Tagesschule sowie der Aspekt des Lärms im Vorfeld viel zu wenig beachtet worden sei. In einer Tagesschule würden die Räume häufiger und intensiver beansprucht. Zudem seien in mehreren Mittagspausen alle Schüler/-innen anwesend. Die Schulleitenden und Leiter/-innen Betreuung wünschten sich, dass Massnahmen zur Lärmreduktion und Schalldämmung frühzeitig angegangen werden. Dies insbesondere deshalb, weil Lärm als Emission ein wesentlicher Stressfaktor sei und Aggressivität, Konflikte und Ermüdung begünstige. Das Schulamt (Fachstelle für Schulraumplanung) räumt ein, dass bezüglich räumlicher Aspekte die Vorlaufzeit für das Projekt sehr kurz gewesen sei. Die Absprachen betreffend räumliche Aspekte erfolgen üblicherweise zwischen den Kreisschulpflegen, der IMMO, dem Schulamt und den Schulleitenden. Das Schulpersonal habe meist keine Kenntnis davon. Von Seiten der Präsidien wurde die Bedeutung der infrastrukturellen Voraussetzungen ebenfalls hervorgehoben. Einzelne Präsidien sind der Ansicht, dass dieser Thematik bei der Vorbereitung der Schulen der Pilotphase I zu wenig Bedeutung beigemessen worden sei. Der Einbezug der Sicht der IMMO zu diesem Thema

war im Evaluationskonzept nicht vorgesehen, weshalb dazu keine Stellungnahme der IMMO zur Verfügung stand.

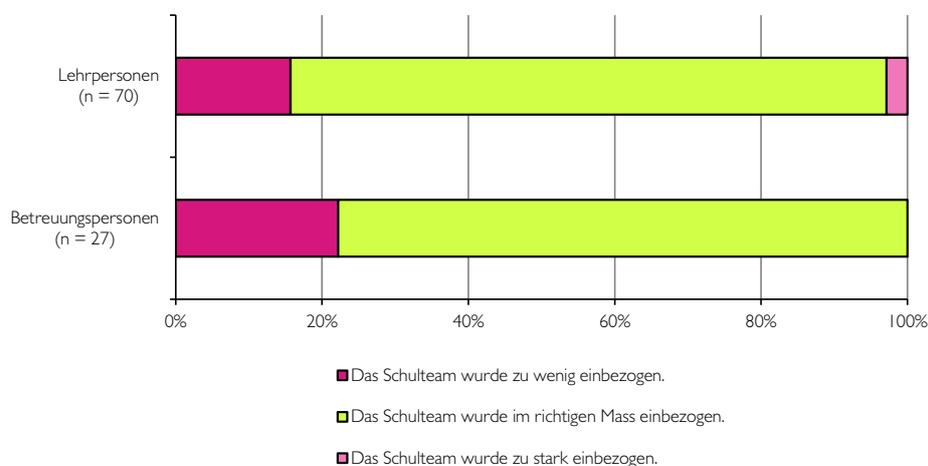
Aus dieser ersten Erfahrung wurden Lehren gezogen. So hat der Bereich Infrastruktur des Schulamts in Kooperation mit der IMMO zum Beispiel für jede Pilotschule der Phase II ein Infrastruktur-Profil erstellt (inkl. Begehung der Objekte und Kostenermittlung).

4.1.2 ENGAGEMENT DER LEITENDEN UND EINBEZUG DES SCHULTEAMS IN DIE VORBEREITUNG

In der Vorbereitungsphase war laut der Projektleitung und den Präsidien der Kreisschulpflegen ein grosses Engagement von den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung und ihren Teams spürbar, was für die erfolgreiche Planung auch erforderlich war. Die Breitenbefragung der Schulteams hat gezeigt, dass 82 Prozent der Lehr- und Betreuungspersonen das grosse Engagement der Schul- und Betreuungsleitung als wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung beurteilen. Die hohe Motivation aller Mitglieder des Schulteams wurde von 84 Prozent der Betreuungspersonen und 61 Prozent der Lehrpersonen ebenfalls als wichtig erachtet. Aus Sicht der Verantwortlichen (Projektleitung, Präsidien der Kreisschulpflegen, Schulleitende und Leiter/-innen Betreuung) war zentral, dass das gesamte Team hinter dem Projekt steht, damit die Umsetzung gelingt. Deshalb galt es, das Team in geeigneter Weise miteinzubeziehen. An allen Pilotschulen fanden gemeinsame Weiterbildungen für das Team statt, und zentrale Themen und Ideen bezüglich der Umsetzung konnten im Team diskutiert werden. So konnte sich das Team auf die Tagesschule vorbereiten, was auch eine gewisse Sicherheit mit sich brachte.

Aus der Breitenbefragung der Schulteams ging hervor, dass dieser Einbezug für die Lehr- und Betreuungspersonen besonders wichtig war. 76 Prozent der dazu befragten Betreuungspersonen und 79 Prozent der Lehrpersonen beurteilten den Einbezug des Schulteams in der Vorbereitungsphase als wichtig. Die Darstellung D 4.1 zeigt, wie die Lehr- und Betreuungspersonen das Mass des Einbezugs beurteilt haben. Ausserdem waren rund 90 Prozent der Lehr- und Betreuungspersonen „eher gut“ oder „gut“ über den Prozess der Vorbereitungsphase informiert.

D 4.1: Beurteilung des Einbezugs der Schulteams



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Anmerkung: Diese Frage haben nur diejenigen Lehr- respektive Betreuungspersonen beantwortet, die bereits vor der Umsetzung der Tagesschule an der jeweiligen Pilotschule tätig waren. Zudem wurde den Betreuungsassistenten/-innen diese Frage nicht gestellt.

Unterschiedlich war gemäss den Gesprächen mit den Schulleitenden und den Leitenden Betreuung sowie mit den Schulteams, wie stark der Hausdienst in der Vorbereitungsphase einbezogen wurde. Die Leitenden des Hausdienstes beurteilten ihren Einbezug ebenfalls unterschiedlich. Einzelne hätten sich gewünscht, auf der Leitungsebene stärker einbezogen zu werden, andere waren hingegen zufrieden.

4.1.3 ERSTELLUNG UND BEDEUTUNG DER UMSETZUNGS-KONZEPTE

In der eineinhalbjährigen Vorbereitungsphase erarbeiteten die fünf Pilotschulen die in Abschnitt 3.2 beschriebenen Umsetzungskonzepte. Dabei wurde unterschiedlich vorgegangen. An einigen Schulen waren so genannte Kernteams oder Steuergruppen, bestehend aus der Schulleitung, der Leitung Betreuung sowie aus Lehr- und Betreuungspersonen, an der Erarbeitung massgeblich beteiligt. An anderen Schulen erarbeiteten primär die Schulleitenden und die Leiter/-innen Betreuung die Konzepte unter Einbezug des Schulteams zu bestimmten Themen. Eine Schule wurde bei der Verschriftlichung des Umsetzungskonzepts von der Kreisschulpflege unterstützt. Auch in der Rückschau nach zwei Jahren hat es sich aus Sicht der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung bewährt, die Betreuungs- und Lehrpersonen mittels Steuergruppen oder Projektgruppen einzubeziehen und/oder einzelne Schritte in den Gesamtteams zu besprechen und absegnen zu lassen.

Die Umsetzungskonzepte waren für die Schulleitenden und die Leiter/-innen Betreuung der Pilotschulen eine wichtige Grundlage, um die Umsetzung im Detail zu planen. Für die Schulteams waren vor allem die im Rahmen der Erarbeitung der Umsetzungskonzepte festgelegten Grundsätze und die Entwicklung einer gemeinsamen pädagogischen Haltung wichtig und hilfreich. An einer Pilotschule wurde ergänzend zum Umsetzungskonzept ein Handbuch erarbeitet, das die wichtigsten Haltungen und Handlungsweisen in Bezug auf verschiedene Themen des Schulalltags festhält. Es soll als

Arbeitsinstrument im Alltag dienen, insbesondere für neue Mitarbeitende, um beispielsweise etwas nachschlagen zu können. Dies wird in der Rückschau nach zwei Jahren von den Schulleitungen nochmals bekräftigt. Es sei wichtig, die Umsetzungskonzepte und die darin definierten Haltungen insbesondere mit neuen Mitarbeitenden ausreichend zu thematisieren und zu erläutern.

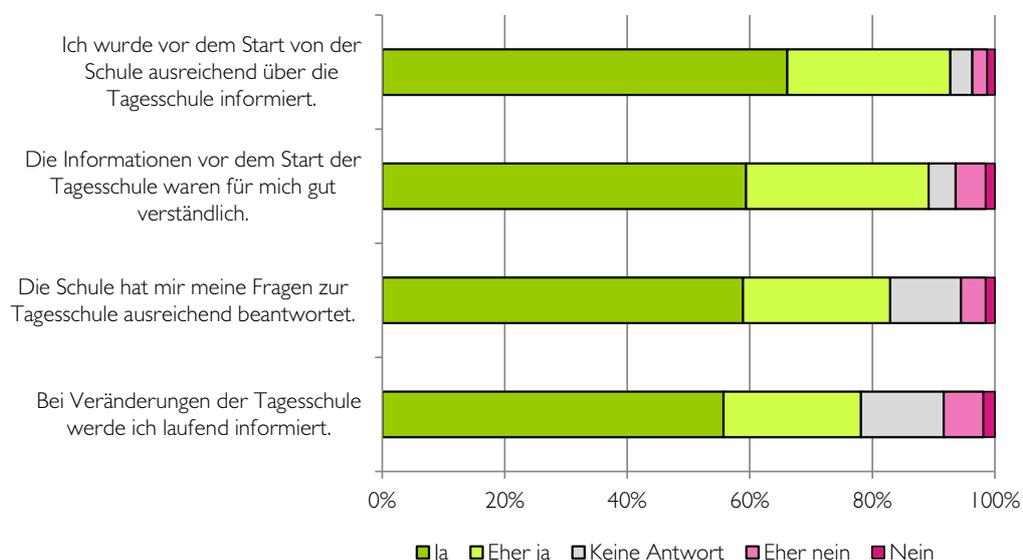
4.1.4 ELTERNKOMMUNIKATION

Die Information der Eltern ist vor allem aus Sicht der Verantwortlichen (Schulleitende, Leiter/-innen Betreuung, Verantwortliche im Schulamt und Präsidien der Kreisschulpflegen) in der Vorbereitungsphase zentral, wird aber auch von den Schulteams mehrheitlich als wichtig erachtet. Sie hat an den Pilotschulen auf verschiedenen Ebenen stattgefunden. Erstens wurde die Tagesschule 2025 in den Elterngremien thematisiert, und die Elternvertretenden wurden in die Planung einbezogen. Zweitens gab es schriftliche Informationen und drittens Informationsanlässe für alle Eltern. Der Einbezug von Elternvertretungen bei der Erstellung der Umsetzungskonzepte hat sich auch in der Rückschau nach zwei Jahren gelohnt. Dadurch konnte bei den Eltern frühzeitig Vertrauen in die Tagesschule aufgebaut werden.

Eine besondere Herausforderung in der Elternkommunikation war der teilweise hohe Anteil von Personen mit Migrationshintergrund; geringe Sprachkenntnisse erschwerten das Verständnis. Deshalb wurde je nach Schule mit Übersetzern/-innen und Kulturvermittelnden zusammengearbeitet, um die Informationen für alle Eltern verständlich zu machen. Inhaltlich lagen die Herausforderungen vor allem bei der Kommunikation bezüglich des Abmeldeverfahrens (Abschnitt 4.1.5) sowie der Differenzierung zwischen dem ungebundenen und dem gebundenen Angebot und deren Tarifunterschieden. Für das Abmeldeverfahren gab es an den Schulen direkte Unterstützungsangebote für die Eltern. Wichtig ist aus Sicht der Verantwortlichen eine möglichst einfache und direkte Elternkommunikation.

Die Schulen und die Kreisschulpflegen zeigten im Bereich der Elternkommunikation ein grosses Engagement und haben zeitlich viel investiert. Aus Sicht aller Verantwortlichen und Beteiligten hat sich dieser Aufwand gelohnt. Dies bestätigte sich in den Ergebnissen der Elternbefragung. Über alle Pilotschulen hinweg fühlte sich die Mehrheit der Eltern vor dem Start der Tagesschulen ausreichend informiert. Die folgende Darstellung D 4.2 zeigt die Beurteilungen der Eltern hinsichtlich verschiedener Aspekte der Information durch die Schulen.

D 4.2: Beurteilung der Eltern der Information durch die Schulen (N = 815)



Quelle: Elternbefragung, 2017.

4.1.5 ABMELDEVERFAHREN

Bei der Tagesschule 2025 handelt es sich um ein freiwilliges Modell. Die Schüler/-innen der Pilotschulen sind automatisch für eine Teilnahme am gebundenen Tagesschulangebot angemeldet. Zusätzlich können Eltern je nach Bedarf ihr Kind/ihre Kinder für ungebundene Betreuungsangebote anmelden. Wollen Eltern nicht, dass ihr Kind/ihre Kinder am gebundenen Tagesschulangebot teilnimmt/teilnehmen, können sie es/sie abmelden. Der Umgang mit Abmeldungen war im Schuljahr 2016/17 je nach Pilotschule unterschiedlich:

- An drei Schulen konnten abgemeldete Schüler/-innen an der betreffenden Schule verbleiben.
- An einer Schule führte eine Abmeldung vom gebundenen Tagesschulangebot zu einer Umteilung an eine andere Schule.
- An einer weiteren Schule wurde ein Zwischenmodell gewählt. Dort wurden abgemeldete Schüler/-innen an eine andere Schule umgeteilt, wenn ein Stufenwechsel bevorstand.

Seit dem Schuljahr 2017/18 können abgemeldete Schüler/-innen an den betreffenden Schulen verbleiben.

Beurteilung des Abmeldeverfahrens aus Sicht der Verantwortlichen
Das Abmeldeverfahren war aus Sicht aller Verantwortlichen (Projektleitung, Präsidien der Kreisschulpflegen, Schulleitende und Leitende Betreuung) eindeutig zu komplex und weist grosses Optimierungspotenzial auf. Die hohe Komplexität führte dazu, dass Eltern beim Ausfüllen der Formulare teilweise auf Unterstützung angewiesen waren. Dazu brauchte es auf Seiten der Schulen (Leitende und Schulteams) und der Kreisschulpflegen die Bereitschaft, diese Unterstützung zu leisten. Das Abmeldeverfahren

war deshalb und aufgrund der zusätzlichen administrativen Arbeiten, die auf Seite der Kreisschulpflegen anfielen, sehr aufwändig. Die Projektleitung führt das Optimierungspotenzial darauf zurück, dass im Abmeldeprozess keine spezifischen Anpassungen an die Situation der Pilotschulen vorgenommen wurden, sondern dieser gemäss den regulären Abläufen für alle Schulen in der Stadt Zürich erfolgte. So wurden sowohl die Abmeldung von den gebundenen Mittagen als auch die Anmeldung für sämtliche ungebundenen Angebote im selben Prozess abgebildet. Zudem erfolgte dies im ersten Pilotschuljahr noch ohne elektronische Prozessunterstützung.

Die Kommunikation zum Abmeldeverfahren stellte für die Verantwortlichen in verschiedener Hinsicht eine Herausforderung dar:

- Gemäss den Gesprächen mit den Verantwortlichen waren für die Eltern die Formulare und das Vorgehen sehr schwer zu verstehen. Viele Eltern hätten zunächst nicht verstanden, dass sie ihr Kind nur abmelden müssen, es aber ohne Abmeldung automatisch am gebundenen Angebot der Pilotschulen teilnimmt.
- Eine besondere Herausforderung aus Sicht der Präsidien lag darin, zwischen dem gebundenen und dem ungebundenen Angebot klar zu differenzieren und die diesbezüglichen Tarifunterschiede zu erklären.
- Die Kommunikation zum Abmeldeverfahren war stark auf die juristische Korrektheit fokussiert und für die Eltern schwer zu verstehen. Aus Sicht der Präsidien, der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung war sie nicht angemessen.

Das Verfahren birgt insgesamt grosses Verbesserungspotenzial, was von den Verantwortlichen des Schulamts und der Kreisschulpflegen erkannt wurde. Entsprechende Massnahmen wurden bereits eingeleitet.

Beurteilung des Formulars „Erstanmeldung“ durch die Eltern

In der Breitenbefragung wurden die Eltern nach der Verständlichkeit des Formulars „Erstanmeldung“, welches im Abmeldeprozess eingesetzt wurde, gefragt. Die Beurteilung bestätigt, dass das Formular für 45 Prozent der 815 befragten Eltern nicht einfach verständlich war (eher verständlich, eher nicht verständlich, nicht verständlich):

- Für 46 Prozent der Eltern war das Formular „verständlich“.
- Für 28 Prozent der Eltern war das Formular „eher verständlich“.
- 10 Prozent der Eltern beurteilten das Formular als „eher nicht verständlich“.
- Für 7 Prozent der Eltern war das Formular „nicht verständlich“.
- 8 Prozent gaben zu dieser Frage keine Antwort.

Die allgemeinen Geschäftsbedingungen, welche ebenfalls Teil des Abmeldeverfahrens waren, wurden von den Eltern ähnlich beurteilt.

4.1.6 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZUR VORBEREITUNGSPHASE

3. Inwiefern sind die Eltern mit der Vorinformation und Kommunikation zufrieden?

Die Eltern zeigen sich mit der Vorinformation zu den Tagesschulen mehrheitlich zufrieden. Die Evaluation hat ergeben, dass sich die Mehrheit der Eltern vor dem Start ausreichend informiert fühlte, die Informationen für sie verständlich waren und ihre Fragen von den Verantwortlichen der Schulen ausreichend beantwortet wurden. Die Zufriedenheit der Eltern ist dem grossen Engagement der Schulen und der Kreisschulpflegen im Bereich der Information und Kommunikation gegenüber den Eltern zu verdanken. Die Bemühungen für eine möglichst einfache und direkte Kommunikation sowie direkte Unterstützungsangebote zum Abmeldeverfahren haben sich gelohnt. Das Abmeldeverfahren war hingegen nicht für alle Eltern gleichermaßen verständlich und wies auch gemäss den Verantwortlichen grosses Optimierungspotenzial auf. Dies wurde von den Verantwortlichen des Schulamts und Kreisschulpflegen erkannt; sie haben bereits entsprechende Massnahmen eingeleitet.

4. Welche Erfahrungen werden mit der Tarifstruktur gemacht (aus Sicht der Schulen und der Eltern)?

Mit der Einführung der Tagesschule 2025 bestehen in der Stadt Zürich zurzeit zwei unterschiedliche Tarifsysteme. Während die gebundenen Mittagessen zum Einheitstarif von 6 Franken angeboten werden, kosten zusätzlich gebuchte, ungebundene Mittagessen bis zu 33 Franken. Diese Tarifunterschiede sind aus Sicht der Verantwortlichen problematisch und stellen ein Thema dar, das es in Zukunft zu diskutieren gilt. Insbesondere bei der Information und Kommunikation gegenüber den Eltern stellte diese Differenzierung zwischen Tarifen für gebundene und solchen für ungebundene Angebote eine Herausforderung dar. Es gibt Hinweise aus den Gesprächen mit den Präsidien und den Schulleitenden sowie den Leiter/-innen Betreuung, dass es für gewisse Eltern schwer zu verstehen ist, warum sie trotz inhaltlich gleichem Angebot unterschiedliche Tarife zu bezahlen haben. Auf die Abmeldungen von den Tagesschulen hatte dies allerdings kaum einen Einfluss, da das gebundene Angebot mit 6 Franken für die Eltern sehr attraktiv ist.

4.2 TEILNEHMERZAHLEN UND NUTZUNG

In diesem Abschnitt werden die Teilnehmerzahlen der Tagesschulen, die Gründe für die Teilnahme beziehungsweise Abmeldung aus Sicht der Eltern sowie die Nutzung des gebundenen und des ungebundenen Angebots dargelegt.

4.2.1 TEILNEHMERZAHLEN

Im ersten Jahr der Pilotphase nahmen von total 1'598 Schülern/-innen 1'434 oder rund 90 Prozent an den Tagesschulen teil. Dies ist ein sehr hoher Wert und verdeutlicht unter anderem die hohe Akzeptanz der Tagesschule. In Darstellung D 4.3 sind die Teilnehmerzahlen nach Pilotschule und Jahr ausgewiesen.

D 4.3: Teilnehmerzahlen und strukturelle Daten zu den fünf Pilotschulen

Schule	2017/18			2016/17
	Schüler/-innen	Teilnahmen	Abmeldungen (Anteil in %)	Abmeldungen (Anteil in %)
Aegerten Primar	129	124	5 (3,9%)	7,3%
Am Wasser Primar	326	308	18 (5,5%)	3,4%
Blumenfeld Primar	382	361	21 (5,5%)	6,6%
Leutschenbach Primar	332	306	26 (7,8%)	9,0%
Leutschenbach Sekundar	114	93	21 (18,4%)	18,9%
Albisriederplatz Sekundar	179	129	50 (27,9%)	31,6%

Quelle: Angaben des Schulamts August 2016 und August 2017.

Die Darstellung zeigt, dass die Teilnehmerzahlen durchwegs hoch und teilweise von 2016 auf 2017 sogar noch gestiegen sind. Generell gilt, dass Schüler/-innen der Sekundarschule das gebundene Tagesschulangebot weniger in Anspruch nehmen als Schüler/-innen der Primarstufe.

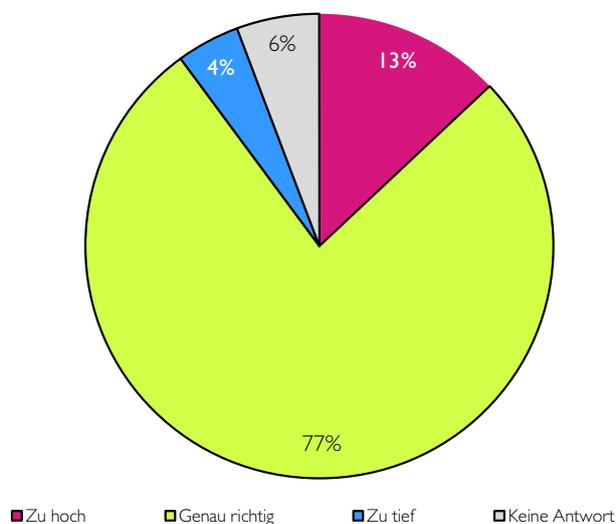
4.2.2 GRÜNDE FÜR TEILNAHME ODER ABMELDUNG

Insgesamt gab es an den fünf Pilotschulen für das Schuljahr 2016/2017 wenige Abmeldungen und kaum Umteilungen an andere Schulen. In der Elternbefragung wurde nach den Gründen gefragt, weshalb Schüler/-innen die Tagesschulen besuchen beziehungsweise welche Gründe für eine Abmeldung entscheidend waren. Rund die Hälfte der befragten Eltern nannten folgende drei Gründe für den Besuch der Tagesschule durch ihre Kinder:

- Es ist grundsätzlich sinnvoll, wenn Kinder eine Tagesschule besuchen.
- Die Tagesschule ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Die Kinder wurden bereits vor der Einführung der Tagesschule im Hort betreut.

Rund ein Drittel der Eltern der teilnehmenden Schüler/-innen nannte zudem den attraktiven Preis (6 Franken) für die gebundenen Mittagessen als Grund für den Besuch der Tagesschule. Über drei Viertel der Eltern von teilnehmenden Schülern/-innen beurteilten die Kosten der Tagesschule im Vergleich zum Nutzen für sich und ihr Kind als genau richtig (Darstellung D 4.4).

D 4.4: Beurteilung der Kosten für die Tagesschule durch die Eltern (N = 734)



Quelle: Elternbefragung, 2017.

Anmerkung: Diese Frage wurde nur Eltern gestellt, deren Kind/Kinder die gebundene Tagesschule besucht/en.

Der Preis war kaum ein Grund, weshalb Eltern ihre Kinder von der Tagesschule abgemeldet haben. Entscheidend für eine Abmeldung war primär die Einstellung der Eltern. Rund die Hälfte der Eltern, welche ihre Kinder abgemeldet haben, findet es besser, wenn die Kinder zu Hause betreut werden. Rund ein Fünftel hat zudem die Betreuung bereits anders organisiert und wollte dies so beibehalten. Auf der Sekundarstufe zeigte sich ausserdem, dass es Eltern gibt, die der Ansicht sind, dass Schüler/-innen auf der Sekundarstufe keine so intensive Betreuung mehr brauchen.

Der Preis des gebundenen Angebots ist für eine Teilnahme eher förderlich. Derzeit bestehen unterschiedliche Tarife für gebundene und ungebundene Mittagsangebote. Dieses Parallelangebot einerseits innerhalb der Tagesschule, andererseits im Vergleich zu den Regelschulen ist insbesondere gegenüber den Eltern schwer zu begründen. Deshalb gilt es, die Frage der Tarife mittelfristig gesamtstädtisch zu thematisieren und zu klären.

4.2.3 NUTZUNGSDATEN

Werden die Daten der Stadt Zürich bezüglich der Nutzung vor der Einführung der Tagesschulen (September 2015) und zwei Jahre danach (September 2017) betrachtet, lassen sich hinsichtlich der Mittagsbetreuung folgende Schlüsse ziehen:

- Aufgrund der Gebundenheit nimmt die Anzahl der Kinder zu, welche ein Betreuungsangebot in Anspruch nehmen (Mittagsbetreuung). In der Schule Am Wasser hat die Gebundenheit wenig Einfluss auf die Nutzung, weil viele Kinder bereits vor der Einführung der Tagesschule 2025 eine Betreuung in Anspruch genommen haben. Im Gegensatz dazu ist in den Schulen Albisriederplatz, Leutschenbach und Aegerten der Anteil der Schüler/-innen, welche eine Betreuungseinheit nutzen, zwischen 2015 und 2017 stärker gestiegen.

- Die Nutzung der ungebundenen Mittagsbetreuung am Mittwoch ist über alle Schulen hinweg relativ konstant geblieben.
- Die geringe Abmeldequote auch im zweiten Jahr der Tagesschulen zeigt, dass mit dem gebundenen Angebot der Tagesschule 2025 dem Bedürfnis der Eltern entsprochen werden konnte.

Es können zurzeit noch keine Aussagen dazu gemacht werden, inwiefern das Pilotprojekt Tagesschule 2025 einen Einfluss auf die Nutzung der Betreuung am Nachmittag hat.

Zur Frage, welche Eltern das Tagesschulangebot nutzen, gibt die Auswertung des Schulamts zur Verteilung der Beitragsfaktoren Auskunft. Die wenigen Abmeldungen verdeutlichen, dass mit der Gebundenheit die soziale Durchmischung der Schülerschaft in der Mittagsbetreuung besser gewährleistet ist. Während in den Tagesstrukturen im Regelschulbetrieb die Kinder aus Familien der untersten Einkommensschicht etwas übervertreten waren, ist mit dem gebundenen Angebot der Tagesschule 2025 nun davon auszugehen, dass auch die Kinder aus Familien mit hohem oder mittlerem Einkommen am Angebot gleichermassen teilhaben.

Aus Sicht der Präsidien wird angenommen, dass durch die Einführung der Tagesschule die Nachmittagsbetreuung an Tagesschulen längerfristig weniger häufig gebucht wird, weil die Eltern durch die gebundene Betreuung über Mittag andere Lösungen für die Betreuung am Nachmittag finden können. Zudem sei die Betreuung am Nachmittag vergleichsweise teuer. Diese Einschätzung wird von der Projektleitung geteilt. Deshalb sei die Weiterentwicklung des ungebundenen Betreuungsangebots am Nachmittag allerdings unabhängig von den Tagesschulen ein Thema.

4.2.4 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZU TEILNEHMERZAHLEN UND NUTZUNG

5. Was sind die Gründe der Eltern für die Nichtteilnahme am gebundenen Angebot (Abmeldung)?

Insgesamt haben nur wenige Eltern ihr Kind vom gebundenen Tagesschulangebot abgemeldet. Entscheidend für eine Abmeldung war primär die Einstellung der Eltern. Rund die Hälfte der Eltern, deren Kind gemäss Elternbefragung nicht am gebundenen Tagesschulangebot teilnimmt, findet es besser, wenn die Kinder zu Hause betreut werden. Rund ein Fünftel hat zudem die Betreuung bereits anders organisiert und wollte dies so beibehalten. Auf der Sekundarstufe zeigte sich ausserdem, dass es Eltern gibt, die der Ansicht sind, dass Schüler/-innen auf der Sekundarstufe keine so intensive Betreuung mehr brauchen. Der Preis des gebundenen Angebots war hingegen kaum ein Grund, weshalb Eltern ihre Kinder von der Tagesschule abgemeldet haben.

6. Welches sozioökonomische Profil haben die nutzenden Eltern?

Die Beitragsfaktoren des Schulamts geben Auskunft darüber, welche Eltern das Tagesschulangebot nutzen. Die wenigen Abmeldungen verdeutlichen, dass mit der Gebundenheit die soziale Durchmischung der Schüler/-innen während der Mittagsbetreuung besser gewährleistet ist. Während in den Tagesstrukturen an der Regelschule die Kinder aus Familien der untersten Einkommensschicht etwas übervertreten waren, ist mit

dem gebundenen Angebot der Tagesschule 2025 nun davon auszugehen, dass auch die Kinder aus Familien mit hohem oder mittlerem Einkommen am Angebot gleichermaßen teilhaben.

7. Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Eltern zu beurteilen?

Das gebundene Angebot der Tagesschulen ist für die Eltern interessant. 250 Eltern haben den attraktiven Preis (6 Franken) für die gebundenen Mittagessen unter anderem als Grund angegeben, weshalb ihr Kind die Tagesschule besucht. Über drei Viertel der Eltern von teilnehmenden Schülern/-innen beurteilten die Kosten der Tagesschule im Vergleich zum Nutzen für sich und ihr Kind als genau richtig. Die geringe Abmeldequote zeigt zudem, dass mit dem gebundenen Angebot der Tagesschule 2025 dem Bedürfnis der Eltern entsprochen werden konnte.

8. Inwiefern sind die Kosten ein Hinderungsgrund für ökonomisch schwächere Familien?

Anhand der Ergebnisse der Evaluation gibt es keine Hinweise darauf, dass die Kosten des gebundenen Angebots der Tagesschulen für ökonomisch schwächere Familien ein Hinderungsgrund zur Nutzung des Angebots sind. Generell war der Preis kaum ein Grund, weshalb Eltern ihre Kinder von der Tagesschule abgemeldet haben. Im Gegensatz dazu ist der Preis des gebundenen Angebots für eine Teilnahme sogar eher förderlich.

4.3 UMSETZUNG DES TAGESSCHULBETRIEBS

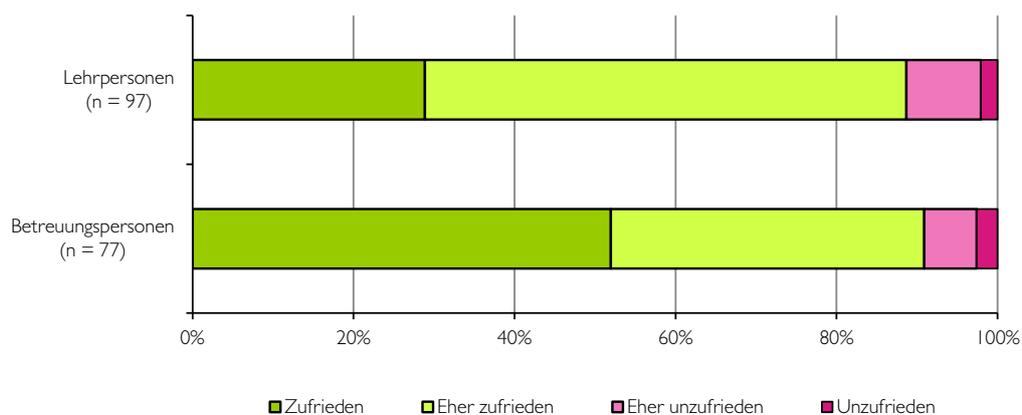
Dieser Abschnitt umfasst Beurteilungen zur Umsetzung des Tagesschulbetriebs. Dazu wird der Start der Tagesschulen im Sommer 2016 thematisiert (Abschnitt 4.3.1), und es wird auf die Umsetzung der fünf Kernelemente eingegangen (Abschnitt 4.3.2). Ausserdem stellt die Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung ein zentrales Thema bei der Umsetzung des Tagesschulbetriebs dar (Abschnitt 4.3.3).

4.3.1 START DES TAGESSCHULBETRIEBS

Der Start der Tagesschulen ist an allen fünf Pilotschulen gut gelungen. Auch wenn die Verantwortlichen (Schulleitungen, Leiter/-innen Betreuung und Präsidien der Kreisschulpflegen) und die Schulteams die Startphase als anspruchsvoll erlebten, sind sie mehrheitlich zufrieden. Die Projektleitung ist ebenfalls der Ansicht, dass die Pilotschulen beim Start gut vorbereitet waren und der Einstieg gelungen ist.

Die Breitenbefragung der Schulteams ein Jahr nach dem Start der Tagesschulen hat ergeben, dass die Betreuungspersonen mit der bisherigen Umsetzung zufriedener sind als die Lehrpersonen (Darstellung D 4.5). Der relativ hohe Anteil an „eher zufriedenen“ Personen verdeutlicht, dass noch nicht alles optimal läuft und an der Umsetzung der Tagesschulen weiter gearbeitet werden muss.

D 4.5: Zufriedenheit der Schulteams mit der Umsetzung der Tagesschulen



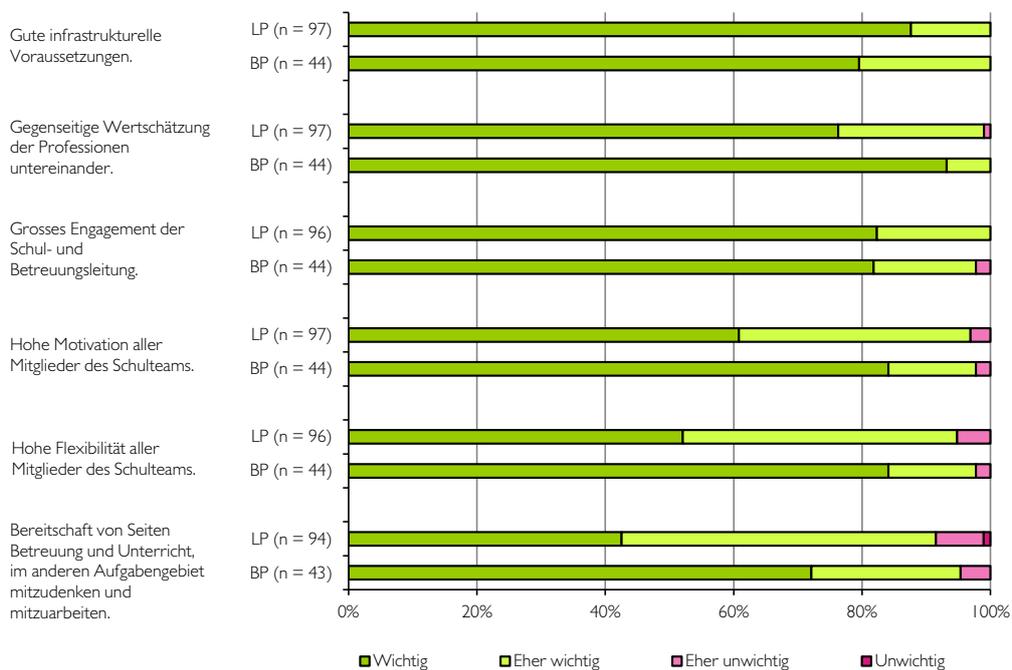
Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Die Umsetzung erfolgte im Grossen und Ganzen gemäss den Umsetzungskonzepten. An den fünf Pilotschulen wurden seit dem Start laufend kleinere Anpassungen vorwiegend organisatorischer Art im Alltagsbetrieb vorgenommen. Im Folgenden werden die besonderen Herausforderungen und Erfolgsbedingungen beim Start der Tagesschulen erläutert.

Erfolgsbedingungen beim Start der Tagesschulen

Verschiedene Bedingungen haben gemäss den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung und den Schulteams, aber auch aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen und der Projektleitung, in besonderem Masse zum guten Start der Tagesschulen beigetragen. Die folgende Darstellung D 4.6 umfasst die von den Schulteams in der Breitenbefragung als am wichtigsten erachteten Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der Tagesschulen.

D 4.6: Wichtige Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Diese Frage wurde den Betreuungsassistenten/-innen nicht gestellt.

Aufgrund dieser Ergebnisse und ergänzender Anhaltspunkte aus Gesprächen mit den verschiedenen Akteuren lassen sich für den Start von Tagesschulen folgende Erfolgsbedingungen feststellen:

- *Starkes Engagement der Schulleitung und der Leitung Betreuung:* Diese haben das Projekt gemeinsam vorangetrieben. Eine gute Zusammenarbeit auf Leitungsebene trägt dazu bei, dass auch auf Teamebene das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung gestärkt werden können.
- *Hohes Engagement, Flexibilität und Offenheit der Schulteam:* Dies war beim Start der Tagesschulen erforderlich, um schnell reagieren und Anpassungen vornehmen zu können. Dazu gehört auch ein engagierter Hausdienst. Dem Hausdienst kommt bezüglich der Umstellung auf die Tagesschulen eine wichtige Rolle zu, beispielsweise hinsichtlich der Mehrfachnutzung der Räumlichkeiten.
- *Frühzeitiges gemeinsames Vorbereiten und Ausprobieren:* Es hat sich an verschiedenen Schulen bewährt, dass im Team eine konkrete gemeinsame Vorbereitung der Abläufe stattgefunden hat und einzelne Elemente bereits in der Vorbereitungsphase ausprobiert wurden. Die fünf Pilotschulen sind diesbezüglich unterschiedlich vorgegangen (z.B. Durchführung einer Testwoche mit den Schülern/-innen, gemeinsame Vorbereitung im Team in der letzten Sommerferienwoche, Einführung des „Open Restaurant“ vor dem Start der Tagesschulen).

- *Gestaltungsmöglichkeiten:* Aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen ist für das Gelingen wichtig, dass das Team gewisse Gestaltungsmöglichkeiten hat und diese auch erkennt. Die Möglichkeit, an der Schule eigene Schwerpunkte, beispielsweise bei der Mittagsgestaltung, zu setzen, kann in bedeutendem Mass die Motivation des Teams fördern. Auch in der Breitenbefragung der Schulteams hat sich bestätigt, dass es für Lehr- und Betreuungspersonen wichtig ist, Ideen und Vorstellungen des Schulteams umzusetzen, auch wenn dieser Aspekt im Vergleich zu anderen Aspekten als etwas weniger wichtig beurteilt wurde.
- *Bereitschaft zur Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung:* Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Personen aus Unterricht und Betreuung ist aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen ebenfalls von grosser Bedeutung für das Gelingen der Tagesschule. In der Breitenbefragung bestätigt sich dieser Aspekt bei den Lehr- und Betreuungspersonen, wobei die Betreuungspersonen dies noch als etwas wichtiger erachten als die Lehrpersonen. Lehr- und Betreuungspersonen halten ausserdem die gegenseitige Wertschätzung der Professionen für einen wichtigen Aspekt.
- *Gute infrastrukturelle Voraussetzungen:* Dieser Aspekt wurde von allen Beteiligten immer wieder erwähnt. Die Breitenbefragung der Schulteams zeigt, dass gute Infrastrukturen eine besonders wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Tagesschulen sind.

Herausforderungen beim Start der Tagesschulen

Der Start der Tagesschulen war trotz gutem Gelingen mit zwei besonderen Herausforderungen verbunden:

- *Grosse Anzahl Schüler/-innen und Lärm bei der Mittagsbetreuung:* Diese beiden Aspekte waren gemäss den Gesprächen mit den Präsidien der Kreisschulpflegen, den Schulleitenden und den Leitenden Betreuung sowie den Schulteams die grössten Herausforderungen beim Start der Tagesschulen. Dies bestätigte sich auch in der Breitenbefragung der Schulteams. Aufgrund der grossen Anzahl Schüler/-innen an den gebundenen Mittagessen und der räumlichen Bedingungen war der Start teilweise hektisch und mit viel Lärm verbunden. Die Schüler/-innen haben sich laut Aussagen der Schulteams aber schnell an den Tagesschulbetrieb gewöhnt und sich gut selber organisiert. Der Lärm ist auch aus Sicht des Schulamts ein virulentes Thema, dem die notwendige Beachtung geschenkt werden muss.
- *Anzahl neue Betreuungsmitarbeitende:* Nicht nur die Anzahl Schüler/-innen hat mit den Tagesschulen deutlich zugenommen, sondern auch die Betreuungsteams wurden entsprechend erweitert. Das neue Team musste zunächst zusammenfinden, weshalb der Teambildung in der Startphase grosse Bedeutung zukam. Die Befragung der Lehr- und Betreuungspersonen hat allerdings ergeben, dass dies nicht von allen gleichermassen als Herausforderung wahrgenommen wurde. Sowohl bei den Lehr- als auch den Betreuungspersonen beurteilten knapp 40 Prozent der Befragten diesen Aspekt als eher geringe oder als geringe Herausforderung. Es scheint, dass es den Schulen gelungen ist, diesbezüglich gute Arbeit zu leisten. Die Betreuungspersonen beurteilen die Zusammenarbeit in ihrem Team nach einem Jahr sehr positiv. Jeweils zwischen 89 und 96 Prozent der Betreuungspersonen sind der

Meinung beziehungsweise eher der Meinung, dass in ihrem Team Einigkeit über zentrale sozialpädagogische Werte und Ziele besteht, ihre Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar definiert sind und sie von der Leitung Betreuung in Entscheidungs- und Planungsprozesse einbezogen werden.

4.3.2 UMSETZUNG DER KERNELEMENTE

Die Kernelemente haben sich in der Umsetzung insgesamt bewährt, wobei sie teilweise unterschiedlich umgesetzt wurden. Im Folgenden wird die Umsetzung der fünf Kernelemente thematisiert.

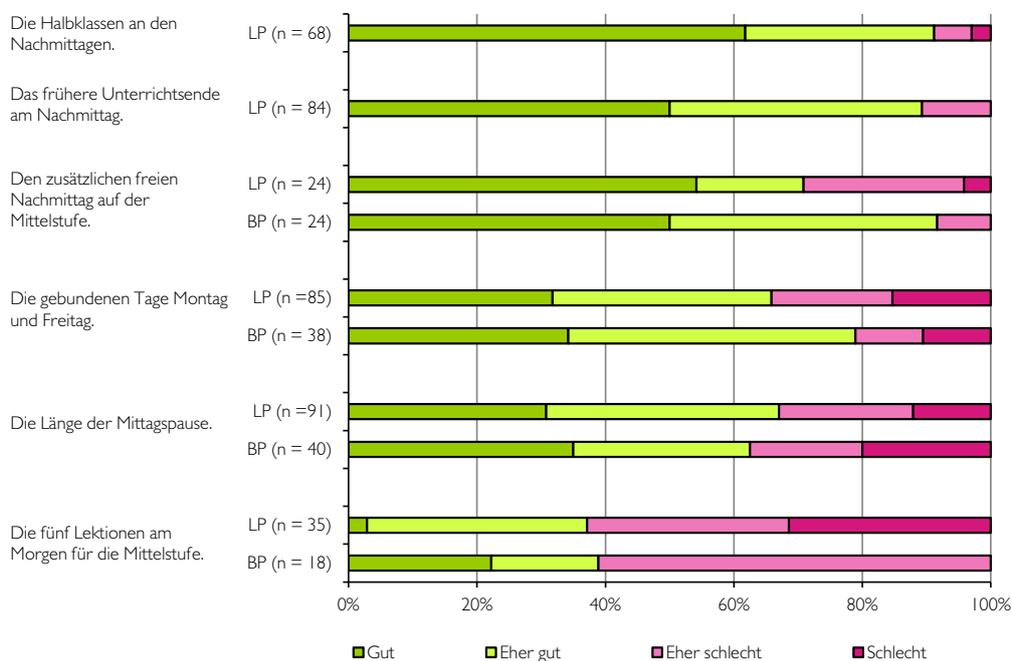
Einheitliche Zeitpläne und abgestufte Gebundenheit

Die beiden Kernelemente *abgestufte Gebundenheit* und *einheitliche Zeitpläne* wurden an allen Schulen gemäss den Vorgaben umgesetzt. Während dies an kleineren Schulen gut möglich war, barg ihre Umsetzung an grösseren Schulen bezüglich der Stundenplangestaltung gewisse Herausforderungen.

Das Kernelement *einheitliche Zeitpläne* sieht auf Primarstufe zwei Zeitprofile mit jeweils zwei unterrichtsfreien Nachmittagen (Dienstag und Mittwoch bzw. Mittwoch und Donnerstag) vor. Das Zeitprofil der einzelnen Schüler/-innen soll über die gesamte Primarschulzeit gleich bleiben. Zudem wird angestrebt, dass alle Kinder einer Familie in dasselbe Zeitprofil eingeteilt werden, um die Betreuung in der Familie zu erleichtern. Das Vorgehen bezüglich der Einteilung der Schüler/-innen in die zwei Zeitprofile war an den fünf Pilotschulen unterschiedlich. Während an den grösseren Schulen vor allem die Schulleitenden und die Leiter/-innen Betreuung die Profile zuteilten und den Eltern frühzeitig kommunizierten, hatten die Eltern an den kleineren Schulen die Möglichkeit, ihre Vorliebe für ein Profil anzugeben. Die Schulleitungen und Leiter/-innen Betreuung berichten, dass die Profilizuteilungen an den Pilotschulen relativ unproblematisch verlaufen seien. Eine frühe Kommunikation der Zuteilung gegenüber den Eltern habe sich dabei bewährt. Die Elternbefragung hat ergeben, dass die Mehrheit der Eltern (88%) mit dem Stundenplan ihres Kindes insgesamt „eher zufrieden“ oder „zufrieden“ ist. Es hat sich bewährt, wie die Erfahrungen nach zwei Jahren zeigen, dass die Schulen sich unzufriedenen Eltern gegenüber kulant zeigen und Lösungen für Umteilungen finden.

Die Einführung der Tagesschule 2025 brachte einige Veränderungen bezüglich der Stundenplangestaltung. Wie diese Veränderungen von den Lehr- und Betreuungspersonen in der Breitenbefragung beurteilt wurden, ist aus Darstellung D 4.7 ersichtlich.

D 4.7: Beurteilung der Veränderungen der Stundenplangestaltung



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

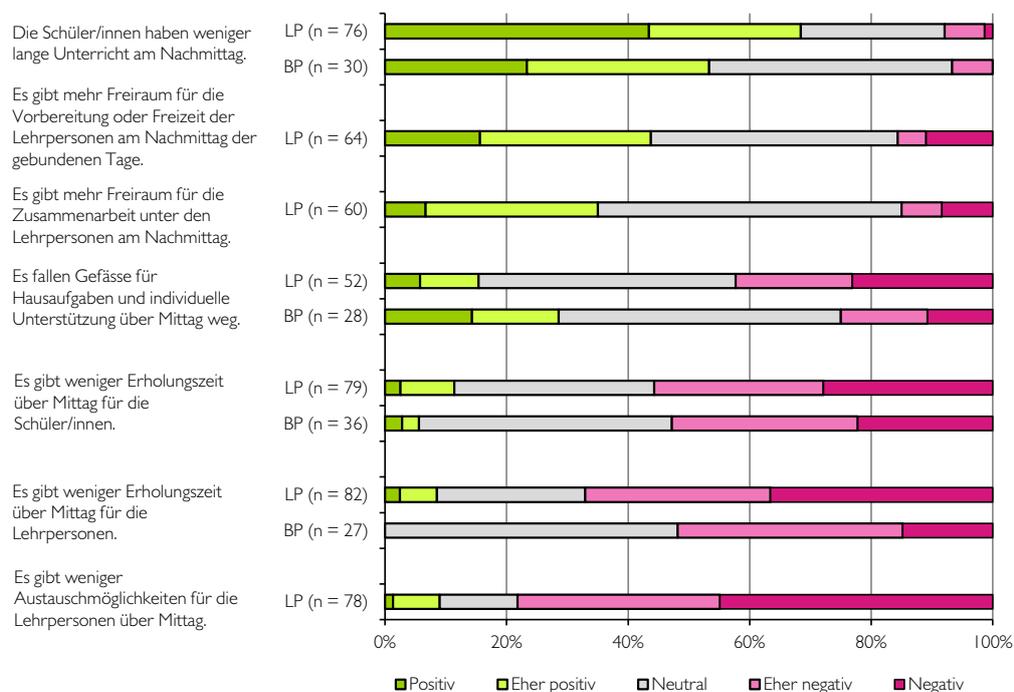
Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Die unterschiedliche Anzahl Antworten kommt daher, dass nicht allen Personen dieselben Fragen gestellt wurden respektive nicht alle Personen die Fragen aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen beurteilen konnten. Fragen betreffend die Mittelstufe wurden von Personen beantwortet, welche Lehr- oder Betreuungsfunktionen auf dieser Stufe ausüben. Ein grösserer Teil der Betreuungspersonen konnte diese Fragen nicht beurteilen. Den Betreuungsassistenten/-innen wurden diese Fragen nicht gestellt. Die Frage zu den Halbklassen an den Nachmittagen haben nur Lehrpersonen des Kindergartens sowie der Unter- und Mittelstufe beantwortet.

Die Lehrpersonen beurteilten den Halbklassenunterricht und das frühere Unterrichtsende am Nachmittag mehrheitlich positiv. Hingegen beurteilte knapp ein Drittel der Mittelstufenlehrpersonen den durch die gebundenen Tage entstandenen zusätzlichen freien Nachmittag auf der Mittelstufe kritisch. Die Betreuungspersonen bewerteten diesen grösstenteils positiv. Die durch das Modell Tagesschule an drei Schulen teilweise entstandenen fünf Lektionen am Morgen für die Mittelstufe werden von Lehr- und Betreuungspersonen dieser Schulen insgesamt kritischer betrachtet. In den Gesprächen mit den Schulteams wurde ausserdem deutlich, dass die veränderte Stundenplangestaltung vor allem für Fachlehrpersonen Auswirkungen hat. Weil an gewissen Nachmittagen kein Fachunterricht mehr stattfinden kann, können Fachlehrpersonen an diesen Nachmittagen nicht mehr arbeiten. Dies kann zu Unzufriedenheit bezüglich der Arbeitszeiten führen. Nach zwei Jahren Erfahrung mit der Tagesschule wird deutlich, dass die Stundenplangestaltung aus Sicht der Schulleitenden nach wie vor eine grosse Herausforderung ist. Dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund, die Vorgaben der Tagesschule 2025, des neuen Berufsauftrags und des Lehrplans 21 miteinander zu vereinbaren sowie dabei die räumlichen Möglichkeiten an der Schule und die Wünsche der Lehrpersonen ausreichend zu berücksichtigen.

Mit der Einführung der Tagesschule 2025 wurde auch die Mittagszeit verkürzt. Die Umsetzung ist an den Pilotschulen unterschiedlich. So liegt die Dauer der Mittagszeit zwischen 75 und 95 Minuten. Allerdings sind bei längeren Pausen über Mittag oft auch Auffangzeiten enthalten, wo die Kinder bereits wieder im Schulzimmer sind und sich dort beschäftigen. Zudem gibt es teilweise etwas längere Mittagspausen für die jüngeren Kinder, weil sie mehr Zeit zum Essen benötigen. Grundsätzlich wird der verkürzte Mittag von den Schulleitungen und den Leiter/-innen Betreuung auch nach zwei Jahren Erfahrung als gut realisierbar bewertet. Allerdings wird auch der Wunsch geäußert, dass bei der Umsetzung des verkürzten Mittags den Schulen im angegebenen Rahmen nach wie vor Gestaltungsraum in Anbetracht der räumlichen Verhältnisse, der Wege und der Voraussetzungen bei den Schülern/-innen zugestanden wird. Der verkürzte Mittag wirkt sich auf unterschiedliche Aspekte aus und wurde von den Lehr- und Betreuungspersonen sowohl positiv als auch negativ beurteilt (vgl. Darstellung D 4.8).

D 4.8: Beurteilung der Auswirkungen der verkürzten Mittagszeit



Quelle: Schulleitbefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Die unterschiedliche Anzahl Antworten kommt daher, dass nicht allen Personen dieselben Fragen gestellt wurden respektive nicht alle Personen die Fragen aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen beurteilen konnten. Ein grösserer Teil der Betreuungs- und Lehrpersonen konnte teilweise die Fragen nicht beurteilen. Den Betreuungsassistenten/-innen wurden diese Fragen nicht gestellt.

Eher negativ bewertet wurde, dass Lehrpersonen über Mittag weniger Austauschmöglichkeiten haben und die Erholungszeit für Lehrpersonen und Schüler/-innen kürzer ist. Zudem ist es weniger gut möglich, Förderkurse und andere Unterstützungsmassnahmen für die Schüler/-innen über Mittag anzubieten. Positiv beurteilt wird, dass die Schüler/-innen durch die verkürzte Mittagszeit am Nachmittag weniger lange Unter-

richt haben. Aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen schränkt eine zu stark verkürzte Mittagszeit den wertvollen Gestaltungsspielraum der Schulen ein.

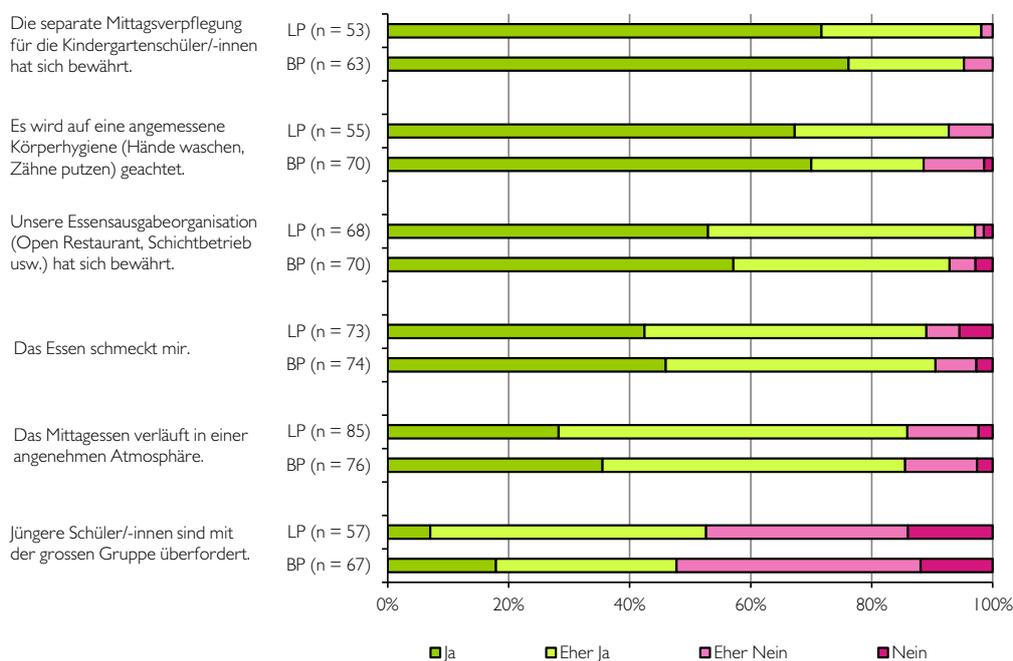
Die fixen gebundenen Tage Montag und Freitag werden von Lehr- und Betreuungspersonen teilweise als ungeeignet beurteilt. Wie sie sich auswirken werden, wenn mehr Schulen davon betroffen sind, wird sich erst noch zeigen. Einzelne Akteure äusserten in den Gesprächen diesbezüglich, dass es Schwierigkeiten bei der Belegungsplanung, beispielsweise von Schwimmhallen, zur Folge haben könnte. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen und Beteiligten, aber auch mit den Schülern/-innen zeigte sich ausserdem, dass einige Eltern und Schüler/-innen der Meinung sind, vier gebundene Tage auf der Sekundarstufe seien zu viel.

Gestaffelter Mittag (Mittagsorganisation)

Das Mittagsangebot der Tagesschule 2025 umfasst das Mittagessen und die Betreuung der Schüler/-innen vor beziehungsweise nach dem Mittagessen. Die Betreuung findet in verschiedenen Räumlichkeiten sowie im Aussenbereich der Schule mit teilweise spezifischen Angeboten statt. Bezüglich der Essenssituation haben sich die einzelnen Pilot-schulen unterschiedlich organisiert. Es hat sich gezeigt, dass an grossen Schulen aufgrund der grossen Schülerzahlen und der zur Verfügung stehenden Infrastruktur eine Staffelung notwendig ist. An kleineren Schulen ergibt sich die Staffelung durch die Umsetzung eines so genannten „Open Restaurant“ von alleine. Die von den einzelnen Schulen gewählten Modelle sind auf die jeweiligen Schülerzahlen und die vorhandenen Räumlichkeiten abgestimmt und haben sich aus Sicht der Schulleitenden, der Leiter/-innen Betreuung und der Schulteams bewährt. Besonders bewährt hat sich, dass für Kinder im Kindergarten an allen Schulen separate, altersgerechte Settings gewählt wurden, die unabhängig vom restlichen Tagesschulbetrieb funktionieren.

Die Breitenbefragung der Schulteams hat ergeben, dass über 90 Prozent der Lehr- und Betreuungspersonen mit der Mittagsorganisation insgesamt „eher zufrieden“ (Lehrpersonen: 47%; Betreuungspersonen: 40%) oder „zufrieden“ sind (Lehrpersonen: 45%, Betreuungspersonen: 55%). Die hohen Anteile an eher zufriedenen Personen sind ein Indikator dafür, dass auch bei der Mittagsorganisation noch Optimierungspotenzial vorhanden ist. Wie einzelne Aspekte der Mittagsorganisation von den Lehr- und Betreuungspersonen beurteilt wurden, ist aus Darstellung D 4.9 ersichtlich.

D 4.9: Beurteilung der Mittagsorganisation durch die Schulteams



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Die unterschiedliche Anzahl Antworten kommt daher, dass einige Personen die Fragen aufgrund ihrer Erfahrungen nicht beurteilen konnten.

Nach zwei Jahren Erfahrung haben die Schulen verschiedene Anpassungen bei der Mittagsorganisation vorgenommen. So wurde beispielsweise das „Open Restaurant“ aufgegeben und zu einer klaren Raumzuteilung und einem Bezugspersonensystem übergegangen, jüngeren Kindern wurde Unterstützung angeboten, damit sie sich am Mittag besser zurechtfinden, oder die Verpflichtung, nach dem Essen auf dem Schulgelände zu bleiben, wurde auf der Sekundarstufe gelockert.

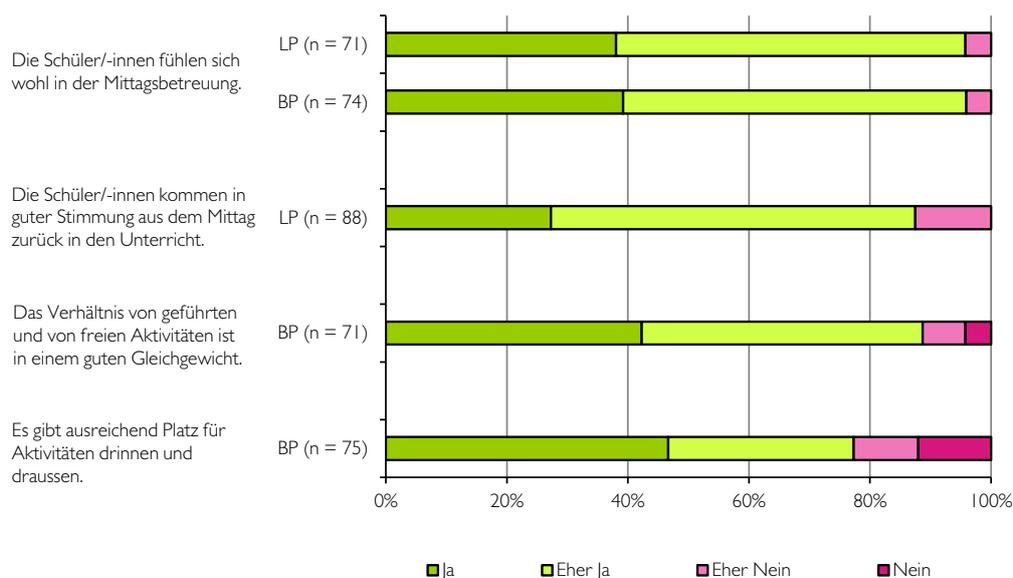
Das Essen an den Pilotschulen hat insbesondere für die Schüler/-innen und deren Eltern einen hohen Stellenwert. Dies zeigte sich in den Gesprächen mit den Präsidien der Kreisschulpflegen, den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung, den Schulteams, aber vor allem in den Gesprächen mit den Schülern/-innen. Aufgefallen ist, dass an Schulen mit einer Produktionsküche oder einer Köchin/einem Koch, welche/welcher das Essen vor Ort aufbereitet (z.B. Anbraten von Spätzli), das Essen weniger thematisiert wird als an Schulen, an welchen es ohne spezifisch ausgebildetes Küchenpersonal regeneriert wird. Auch die Lehr- und Betreuungspersonen beurteilten das Essen an diesen Schulen etwas besser. Aus den Diskussionen rund um das Essen wurde deutlich, dass gutes Essen für die allgemeine Zufriedenheit der Schüler/-innen und Eltern mit den Tagesschulen wichtig ist. Von Seiten Schulamt wird angemerkt, dass Schüler/-innen und Eltern eine Köchin/einen Koch häufig mit gutem Essen assoziieren würden. Man habe allerdings erkannt, dass bei der Zubereitung regenerierten Essens sowohl bei den Tages- als auch den Regelschulen Verbesserungspotenzial vorhanden sei, und entsprechende Schulungen eingeleitet worden seien.

Nutzung des pädagogischen Freiraums

Zur Gestaltung der Mittagszeit vor beziehungsweise nach dem Essen führen die Schulen ein vielfältiges Angebot und nutzen damit ihren pädagogischen Freiraum. Einerseits bestehen in einzelnen Räumen beziehungsweise auf dem Aussengelände spezifische Angebote (z.B. Bibliothek, kreatives Gestalten, Musik, Tanz, Fussball), welche die Schüler/-innen nutzen können. Andererseits stehen den Schülern/-innen gewisse Räumlichkeiten auch ohne spezifische Angebote zur Verfügung. Aus den Gesprächen mit den Schulleams und den Schülern/-innen wurde deutlich, dass Angebote im Aussenbereich besonders wichtig und bei den Schülern/-innen sehr beliebt sind. Ebenso sind vor allem bei Schülern/-innen der Mittelstufe und der Sekundarstufe offene Räume ohne Erwachsene besonders gefragt. Die Schulleams waren vereinzelt der Meinung, dass eine geringere Anzahl an spezifischen Angeboten ausreicht, sofern genügend Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung stünden. Die Breitenbefragung ergab jedoch, dass die Mehrheit der Lehr- und Betreuungspersonen die Anzahl Angebote für die Schüler/-innen über Mittag als gerade richtig beurteilt, wobei dies bei den Betreuungspersonen etwas häufiger der Fall war als bei den Lehrpersonen. Die Elternbefragung zeigte, dass das Mittagsangebot der Tagesschulen die Bedürfnisse der Eltern bisher mehrheitlich „gut“ oder „eher gut“ deckt, auch wenn gewisse Unterschiede je nach Schule erkennbar sind. Gut die Hälfte der Eltern ist der Meinung, dass ihr Kind in der Mittagszeit gut betreut ist, ein weiteres Drittel beurteilt die Betreuung als eher gut.

Die Beurteilung verschiedener Aspekte der Mittagsbetreuung durch die Lehr- und Betreuungspersonen ergibt ein mehrheitlich positives Bild (Darstellung D 4.10). Dennoch gibt es relativ hohe Anteile an Personen, welche die Aspekte als „eher gut“ beurteilen, was auf Optimierungspotenzial hindeutet.

D 4.10: Beurteilung der Mittagsbetreuung durch das Schulleam



Quelle: Schulleambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Ein Teil der befragten Personen konnte die Fragen nicht beurteilen.

Für die Mehrheit der befragten Lehr- und Betreuungspersonen ist es eine eher grosse oder eine grosse Herausforderung, einen Mittelweg zwischen betreuter Freizeit und genügend Freiraum zu finden. Besonders bei der Mittagsorganisation stellt sich dies als anspruchsvoll heraus. Dabei gilt es, die Ansprüche der Eltern, der Schule und der Schüler/-innen in Einklang zu bringen. Ausserdem erweist sich die Weitläufigkeit des Schulgeländes einzelner Schulen als schwer überschaubar hinsichtlich der Aufsicht über die Schüler/-innen. Trotzdem sind mehr als die Hälfte der Lehrpersonen und rund zwei Drittel der Betreuungspersonen mit der Aufsichtsintensität zufrieden.

Die Schüler/-innen sind an allen Schulen sehr frei, wie sie ihre Mittage gestalten. Gemäss den befragten Schüler/-innen haben sie ihren individuellen Rhythmus in der Mittagszeit sehr schnell gefunden und geniessen es, sich selbstständig zu organisieren und die Mittagszeit nach ihren individuellen Vorlieben zu gestalten. Aus den Gesprächen mit den Schülern/-innen ging zudem hervor, dass sie es vor allem schätzen, über den Mittag Zeit mit ihren Freunden verbringen zu können.

Zusammenarbeit mit Drittanbietern

Im ersten Jahr des Tagesschulbetriebs (Schuljahr 2016/2017) haben die Pilotschulen an den Nachmittagen nach Unterrichtsende vor allem Kurse von den schulnahen Partnern Sportamt und Musikschule und nur vereinzelt Kurse von externen Partnern angeboten. Eine Ausnahme bildet die Schule Blumenfeld, die bereits im ersten Tagesschuljahr mit verschiedenen externen Partnern zusammengearbeitet hat. Im zweiten Jahr setzten die Pilotschulen die Zusammenarbeit mit Drittanbietern ebenfalls sehr unterschiedlich um: Die Palette reicht von keinem Angebot bis hin zu einem Kurssystem, in welchem die Kinder jedes halbe Jahr neue Kurse wählen können. Auch bezüglich der Bezahlung der Kurse von Drittanbietern durch die Eltern unterscheiden sich die Pilotschulen. So sind die Angebote an der einen Schule gratis, und an einer anderen wurde eine Limite gesetzt, wie hoch die Kosten pro Semester maximal sein dürfen.

Die Zusammenarbeit mit Dritten erwies sich in der Umsetzung als schwierigstes Kernelement, das von den verschiedenen Akteuren bisher unterschiedlich interpretiert und beurteilt wurde. Es gilt, offene Fragen zu klären, um dieses Kernelement weiterzuentwickeln und zu konkretisieren (z.B. Ziel, Verantwortlichkeiten, Kosten). Als Herausforderung hat sich erwiesen, wie die Qualität der Kurse gesichert wird, wie vor allem bei Freizeitangeboten, die gratis sind, die Verbindlichkeit hergestellt werden kann, wie der Aufwand von Ausschreibung, Anmeldung und Kursadministration in einer guten Balance gehalten werden kann und Lösungen in Anbetracht ungleicher Schulschlusszeiten auf der Oberstufe gefunden werden können.

In der Breitenbefragung beurteilen Lehr- und Betreuungspersonen die Angebote von Dritten als bereichernd für das Bildungsangebot der Schule. Einige, vor allem Betreuungspersonen, sind aber auch der Ansicht, dass diese Angebote die Nachmittagsbetreuung der Schule konkurrenzieren. Zudem findet ein Grossteil der Lehr- und Betreuungspersonen, dass die Schüler/-innen teilweise jetzt schon zu viele Freizeitprogramme besuchen, wobei dies je nach Schule unterschiedlich beurteilt wurde. Inwiefern kostenpflichtige Angebote von Dritten Ungleichheiten zwischen Schülern/-innen schaffen, beurteilten die Schulteams unterschiedlich. Die Mehrheit der Lehr- und Betreuungspersonen ist der Meinung, dass solche Angebote wenig kosten sollten. Deutlich wird zu-

dem, dass es jeder Schule freistehen sollte, ob sie mit Drittanbietern zusammenarbeiten möchte.

Die bestehenden Angebote und Kurse sind bei den Schülern/-innen mehrheitlich beliebt, was sowohl in den Gesprächen mit den Schulleitenden, den Leitern/-innen Betreuung sowie den Schulleitenden als auch mit den Schülern/-innen deutlich wurde und sich in der Breitenbefragung der Lehr- und Betreuungspersonen bestätigte. Über alle Schulen hinweg werden gemäss den Aussagen der Leitenden von den Schülern/-innen die Sportkurse bevorzugt. Aber auch Theater und künstlerische Kurse werden von den Schülern/-innen gerne besucht. Die Eltern beurteilen das Freizeitangebot im Rahmen der Tagesschulen mehrheitlich als „gut“ oder „eher gut“.

4.3.3 KOOPERATION ZWISCHEN UNTERRICHT UND BETREUUNG

Mit der Einführung der Tagesschule 2025 hat die Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung gesamthaft an Bedeutung gewonnen. Es seien mehr Kontakte zwischen Lehr- und Betreuungspersonen entstanden, und der Austausch sei intensiviert worden, meldeten die Schulleitenden und Leiter/-innen Betreuung. Dies hat sich in der Breitenbefragung der Lehr- und Betreuungspersonen klar bestätigt.

Formen der Zusammenarbeit

Folgende Formen der Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung werden an den Pilotschulen realisiert, wobei sie je nach Schule mit unterschiedlicher Intensität umgesetzt werden:

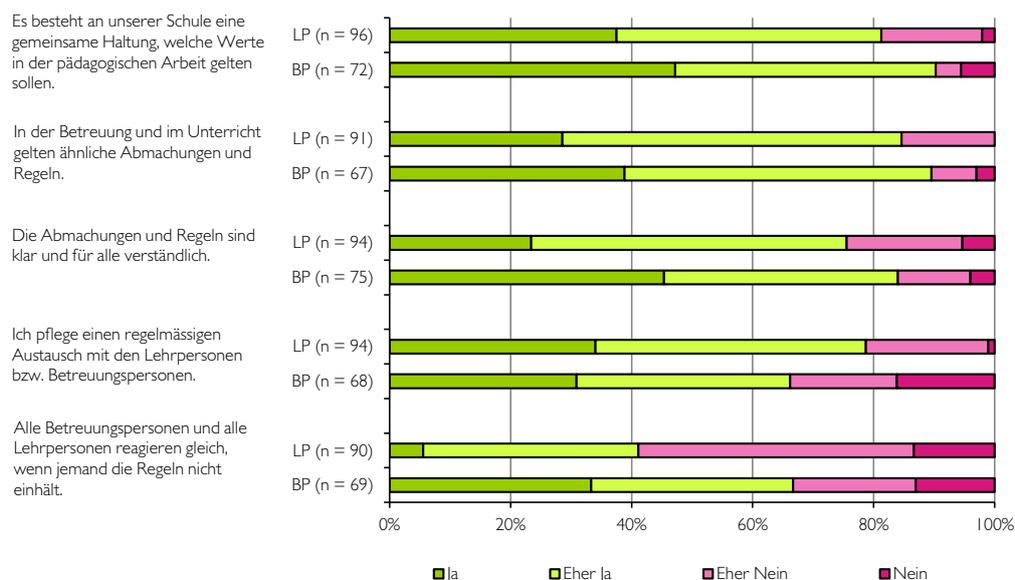
- Lehrpersonen sind in der Mittagsbetreuung tätig. Sie übernehmen die Aufsicht in einzelnen Räumlichkeiten oder führen spezifische Angebote durch.
- Betreuungspersonen sind als Klassenassistenten im Unterricht tätig oder übernehmen Hausaufgabengefässe, beteiligen sich im Klassenrat, begleiten Klassen auf Exkursionen oder nehmen an Klassenlagern teil.
- Auf struktureller Ebene sind Betreuungspersonen systematisch eingebunden, sei dies in Steuergruppen, in die Planung und Durchführung von schulinternen Anlässen, an Team- sowie Qualitätsentwicklungstagen.

Daneben existieren teilweise gemeinsame formelle Austauschgefässe für Lehr- und Betreuungspersonen. Es findet aber auch informell ein Austausch statt, beispielsweise zu einzelnen Schülern/-innen. Gemeinsame Zeiten für den Austausch zu finden, erweist sich aus Sicht der Schulleitenden, der Leiter/-innen Betreuung und zum Teil der Teams als schwierig, da die Arbeitszeiten der Lehr- und Betreuungspersonen sehr unterschiedlich sind. Die Breitenbefragung zeigte, dass Lehr- und Betreuungspersonen das Finden gemeinsamer Zeiten für den formellen und den informellen Austausch ambivalent beurteilen.

Beurteilung der Zusammenarbeit von Lehr- und Betreuungspersonen
Insgesamt sind über 90 Prozent der Lehr- und Betreuungspersonen „eher zufrieden“ (Lehrpersonen: 45%, Betreuungspersonen 45%) oder „zufrieden“ (Lehrpersonen: 51%, Betreuungspersonen: 45%) mit der Zusammenarbeit. Die Beurteilung einzelner

Aspekte der Zusammenarbeit ist aus Darstellung D 4.11 ersichtlich. Daraus wird deutlich, dass insbesondere der Umgang mit gemeinsamen Regeln und deren Umsetzung teilweise noch schwierig scheint und diesbezüglich unterschiedliche Ansichten zwischen Lehr- und Betreuungspersonen bestehen.

D 4.11: Beurteilung verschiedener Aspekte der Zusammenarbeit



Quelle: Schulleambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Diese Fragen wurden allen Lehr- und Betreuungspersonen gestellt. Einige Personen konnten die Fragen nicht beurteilen.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Lehr- und Betreuungspersonen ist hoch. Die Zusammenarbeit wird von beiden Seiten positiv erlebt und als Bereicherung wahrgenommen, weil dadurch neue Sichtweisen in die eigene Arbeit einfließen können.

Die Schulleitenden, die Leiter/-innen Betreuung und die Schulteams beurteilen die *Mitarbeit von Betreuungspersonen im Unterricht* grundsätzlich positiv. Rund 70 Prozent der betroffenen Lehrpersonen empfinden die Mitarbeit der Betreuungspersonen als Entlastung, rund ein Drittel erlebt sie eher als Mehraufwand. Den Betreuungspersonen ermöglicht die Mitarbeit im Unterricht, die Schüler/-innen schneller und besser kennenzulernen. Die Mehrheit der betroffenen Lehr- und Betreuungspersonen sehen die Mitarbeit zudem als Chance, die Schüler/-innen besser zu unterstützen. Ausserdem sind die betroffenen Betreuungspersonen mehrheitlich der Ansicht, dass sie dadurch ein attraktives Berufsprofil erhalten und sich neues pädagogisches Wissen aneignen können. Auch die Einbindung der Betreuungspersonen in die Elternarbeit hat sich aus Sicht der Lehrpersonen und der einbezogenen Betreuungspersonen mehrheitlich bewährt.

Aus den verschiedenen Gesprächen wurde deutlich, dass hingegen die *Mitarbeit von Lehrpersonen in der Mittagsbetreuung* unterschiedlich beurteilt wird, was sich in der Breitenbefragung bestätigt hat:

- Im Speziellen für Lehrpersonen der Mittel- und der Sekundarstufe kann es aufgrund des Stundenplans zu einer Überlastung führen, wenn sie zusätzlich zu ihrem Unterrichtpensum über den Mittag in der Betreuung mitarbeiten.
- Rund 80 Prozent der Lehrpersonen, die in der Mittagsbetreuung tätig sind, sind der Ansicht, dass dies für sie finanziell nicht oder eher nicht attraktiv ist.
- Aus Sicht einiger Betreuungspersonen fehlt aufgrund der Unterrichtstätigkeit der Lehrpersonen die Möglichkeit zu einer gemeinsamen Vor- und Nachbereitung im Team. Die Breitenbefragung hat aber gezeigt, dass sich die Lehrpersonen auch ohne Vorbereitungszeit gut in das Betreuungsteam einfügen können. Dies wurde allerdings von den Betreuungspersonen etwas kritischer beurteilt.
- Die Mitarbeit von Lehrpersonen in der Betreuung wird insofern positiv beurteilt, als die Lehrpersonen durch diese Mitarbeit mit verschiedenen Schülern/-innen in Kontakt kommen und ihre eigenen Schüler/-innen aus einer anderen Perspektive kennenlernen können.
- Die Mitarbeit der Lehrpersonen in der Mittagsbetreuung wirkt sowohl aus Sicht der Lehr- als auch der Betreuungspersonen unterstützend.

Nach zwei Jahren Erfahrung zeigt sich, dass das Potenzial dieser Zusammenarbeit noch nicht ausgeschöpft ist. Das formelle Lernen und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten könnten aus Sicht einzelner Leitungspersonen noch stärker ineinandergreifen. Beispielsweise wäre es aus Sicht einzelner Leitender möglich, vermehrt pädagogische Themen gemeinsam mit der Betreuung anzugehen, beispielsweise bei der Förderung spezifischer Kompetenzen bei der Wahrnehmung oder der Orientierung in Raum und Zeit. Darüber hinaus wäre zu überlegen, inwiefern bei Ausfällen von Lehrpersonen unterrichtsähnliche (z.B. sozialpädagogisch gestaltete) Lerngelegenheiten durch Betreuungspersonen angeboten werden könnten. Schliesslich sei es wichtig, dass kontinuierlich in die Teamentwicklung investiert werde mit Supervisionen, Weiterbildungen usw. Dies unterstützte die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung massgeblich, fördere eine gemeinsame Haltung und das Verständnis füreinander, so die Schul- und Betreuungsleitende.

Autorität und Rollenverständnis

Aus Sicht der Schulleitenden, der Leiter/-innen Betreuung und der Schulteams sei spürbar, dass die Schüler/-innen Lehr- und Betreuungspersonen in Bezug auf ihre Autorität unterschiedlich wahrnehmen. Dies führe dazu, dass der Umgang mit unterschiedlichen Autoritätsniveaus, aber auch die unterschiedlichen Arten von Beziehungen, welche Lehr- und Betreuungspersonen zu den Schülern/-innen pflegen, an den Tagesschulen zum Thema werden. Gemäss den Verantwortlichen spielt dabei das Selbstverständnis der beiden Professionen eine zentrale Rolle. Gerade für die Betreuungspersonen habe sich Arbeitsfeld und Aufgaben durch die Tagesschulen verändert. Sie seien nun für praktisch alle Schüler/-innen zuständig, wodurch ihre Arbeit ein grösseres Gewicht erhalte. Dies verändert auch die Rolle der Betreuung an der Schule. 88 Prozent der

Betreuungspersonen fühlen sich gemäss der Breitenbefragung von den Lehrpersonen respektiert (ja/eher ja).

Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit

Ein Teil der Befragten merkt an, dass für eine Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung auch entsprechende Rahmenbedingungen notwendig sind. Nachfolgend werden drei wichtige Rahmenbedingungen mit Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung erläutert:

- *Lehrpersonen mit 100-Prozent-Pensum können nicht in der Betreuung arbeiten:* Mit dem neuen Berufsauftrag der Lehrpersonen ist es seit dem Schuljahr 2017/18 nicht mehr möglich, dass Lehrpersonen mit einem 100-Prozent-Pensum gleichzeitig in der Betreuung tätig sind. Somit ist die Mitarbeit von Lehrpersonen in der Betreuung eingeschränkt. Leitende an den Pilotschulen stellen fest, dass deshalb weniger Lehrpersonen in der Betreuung tätig sind, als dies gerne möchten. Teilweise verbringen die Lehrpersonen freiwillig und unbezahlt den Mittag an der Tagesschule und unterstützen so die Betreuungspersonen.
- *Lehrpersonen in der Betreuung werden mit dem Ansatz der Lehrpersonen bezahlt:* Vor der Einführung der Tagesschule wurden die Lehrpersonen, welche in der Betreuung arbeiteten, wie Hortleitende bezahlt. Eine Lektion Unterricht bedeutete zwei Lektionen Betreuung. Heute werden sie als Lehrpersonen bezahlt (1 Stellenprozent bedeutet eine halbe Stunde Betreuung). Für Lehrpersonen mit Teilzeitpensum ist es unter Umständen attraktiv, ihr Anstellungspensum mit der Arbeit in der Betreuung zu erhöhen. Lehrpersonen in der Betreuung sind nicht Bestandteil des Betreuungsteams, weil sie als Lehrpersonen beim Kanton angestellt sind und nicht als Betreuungspersonen bei der Stadt. Sie erfüllen in der Betreuung teilweise ähnliche Aufgaben wie Betreuungsassistenten, verdienen jedoch deutlich mehr als diese. Gleiche Arbeit – gleicher Lohn kann somit nicht gewährleistet werden. Daher ist es wichtig, dass über das Verhältnis zwischen Betreuungs- und Lehrpersonen in der Betreuung gesprochen wird.

Aus der Sicht verschiedener Leitungspersonen ist es unabdingbar, dass eine gemeinsame Vorstellung über die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung und die Nutzung des pädagogischen Freiraums entwickelt werde. Dazu gehöre auch, dass über die Art der Nutzung des sozialpädagogischen Wissens in den Tagesschulen noch expliziter gesprochen werde. In letzter Konsequenz müsse anschliessend auch über Lösungen für die unterschiedlichen Anstellungsbedingungen diskutiert werden. Schliesslich sei zu überlegen, ob dieses Zusammenwirken von Unterricht und Betreuung in den Tagesschulen auch Auswirkungen auf die Ausbildung von Lehrpersonen, Sozialpädagogen/-innen und Fachpersonen Betreuung haben werde.

4.3.4 HERAUSFORDERUNGEN

Nach zwei Jahren Erfahrung stellt die Tagesschule 2025 aus Sicht der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung folgende Herausforderungen:

- *Tagesschulen sind aufwändiger und dynamischer:* Obwohl Schule per se ein dynamisches Geschäft ist, hat die Dynamik an den Tagesschulen zugenommen. Dies unter anderem deshalb, weil mit der Tagesschule 2025 die Betreuung einen gröss-

ren Stellenwert an der Schule erhalten hat. Die grossen Teams sowie die Heterogenität der Betreuungspersonen bedeuten einen grösseren Aufwand bei der Personalplanung. Zudem wird vom gesamten Team grosse Flexibilität gefordert, da in einer Tagesschule viel mehr passiert. Schliesslich ist die kontinuierliche Arbeit an der gemeinsamen Haltung eine Daueraufgabe.

- *Umgang mit der Komplexität:* Tagesschulen weisen eine hohe Komplexität auf. Dies ist insbesondere auf die grössere Anzahl Schüler/-innen und Betreuungspersonal zurückzuführen. Die Verantwortlichen an den Pilotschulen haben bereits darauf reagiert und organisationale Veränderungen an die Hand genommen, indem sie neue Strukturen (z.B. Teamleitungen) eingeführt haben. Dies führt zu mehr Schnittstellen und einem grösseren Vernetzungsbedarf. Gleichzeitig sehen sich die Schulleitenden mit unterschiedlichsten Ansprüchen konfrontiert, die sich je nach Profession (Lehrpersonen, Betreuungspersonen) unterscheiden.
- *Sicherung des pädagogischen Wissens:* Der Umgang mit der Komplexität ist insbesondere eine Herausforderung für neue Mitarbeitende. Die Einführung dieser Mitarbeitenden ist eine sehr wichtige Aufgabe, vor allem in Anbetracht dessen, dass es noch nicht viele Personen mit Erfahrungen mit der Tagesschule 2025 gibt. Die Sicherung des pädagogischen Wissens innerhalb der Pilotschulen ist deshalb zentral.
- *Attraktivität der Arbeitszeiten beim Betreuungspersonal:* Aufgrund der Konzentration der personalintensiven Betreuungszeiten über Mittag sind die Tagesschulen darauf angewiesen, dass Betreuungspersonen mit Teilzeitarbeitspensum dieses auf drei oder vier Tage verteilen (z.B. 40 Stellenprozente auf 4 Tage). Es ist eine grosse Herausforderung, eine gute Personalplanung umzusetzen und attraktive Arbeitszeiten anbieten zu können.

4.3.5 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZUR UMSETZUNG DES TAGESSCHULBETRIEBS

9. Welche Herausforderungen sind bei der Umsetzung der Konzepte aufgetreten? Welche Stolpersteine waren vorhanden? Welche Unterstützung in diesem Prozess wäre nützlich?

Die Pilotschulen konnten die Tagesschulen im Grossen und Ganzen gemäss ihren Konzepten umsetzen. Bei der Umsetzung zeigte sich relativ schnell, welche Abläufe optimiert werden müssen. Entsprechend nahmen die Schulen laufend kleinere Anpassungen im Alltagsbetrieb vor. Dabei handelte es sich vorwiegend um Anpassungen organisatorischer Art, grosse Veränderungen waren nicht notwendig. Die grösste Herausforderung lag zu Beginn in der Bewältigung der grossen Anzahl Schüler/-innen und des damit verbundenen Lärms in der Mittagsbetreuung. Dieser war unter anderem auf die räumlichen Bedingungen zurückzuführen. Die Umsetzung der Tagesschulen stellt neue Anforderungen an die Räumlichkeiten und die Ausstattung. Daher ist es in Zukunft besonders wichtig, diesem Aspekt in der Planung frühzeitig noch mehr Gewicht beizumessen.

In der Rückschau nach zwei Jahren gibt es weitere Herausforderungen mit der Tagesschule 2025: Die grosse Dynamik der Tagesschulen durch die vielen Schüler/-innen sowie die Aufstockung des Betreuungsteams sind eine Herausforderung und machen die Tagesschule organisatorisch aufwändig. Gleichzeitig hat dadurch die Komplexität

der Schulen zugenommen, weshalb geeignete Strukturen geschaffen werden müssen. Des Weiteren ist die Sicherung des pädagogischen Wissens zentral und eine Herausforderung bei neuem Personal. Schliesslich ist es angesichts der Betreuungsspitzen über Mittag anspruchsvoll, attraktive Arbeitszeiten für das Betreuungspersonal anzubieten.

10. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit externen Partnern?

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern stand im ersten Jahr des Tagesschulbetriebs (Schuljahr 2016/2017) nicht im Fokus. An den Pilotschulen boten mehrheitlich die schulnahen Partner Sportamt und Musikschule und nur vereinzelt externe Partner Kurse an. Es besteht eine grosse Heterogenität in den Pilotschulen bei der Umsetzung dieses Kernelements. Die Palette reicht von keinem Angebot bis hin zu einem Kurssystem, in welchem die Kinder jedes halbe Jahr neue Kurse wählen können. Auch bezüglich der Bezahlung der Kurse von Drittanbietern durch die Eltern unterscheiden sich die Pilotschulen. So sind die Angebote einer Schule gratis, an einer anderen wurde ein Limit gesetzt, wie hoch die Kosten maximal pro Semester sein dürfen. Der Einbezug von externen Partnern wird von den verschiedenen Akteuren bisher unterschiedlich interpretiert und beurteilt. Als Herausforderung hat sich erwiesen, wie die Qualität der Kurse gesichert wird, wie vor allem bei Freizeitangeboten, die gratis sind, die Verbindlichkeit hergestellt werden kann, wie der Aufwand von Ausschreibung, Anmeldung und Kursadministration in einer guten Balance gehalten werden kann und wie Lösungen in Anbetracht ungleicher Schulschlusszeiten auf der Sekundarstufe gefunden werden können. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist somit weiterzuentwickeln und zu konkretisieren.

11. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit innerhalb des Schulteam?

Die Zusammenarbeit zwischen Lehr- und Betreuungspersonen hat sich mit der Einführung der Tagesschule 2025 verändert. Die Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung hat gesamthaft an Bedeutung gewonnen. Es entstanden mehr Kontakte zwischen Lehr- und Betreuungspersonen, und der Austausch wurde intensiviert. Die Formen der Zusammenarbeit sind vielfältig und werden je nach Schule unterschiedlich umgesetzt: Lehrpersonen sind in der Mittagsbetreuung tätig und übernehmen dort Aufsichtsfunktionen oder führen spezifische Angebote durch. Gleichzeitig sind Betreuungspersonen als Klassenassistenten im Unterricht tätig oder übernehmen Hausaufgabengefässe. Sie beteiligen sich ausserdem im Klassenrat oder begleiten Klassen auf Exkursionen und nehmen an Klassenlagern teil. Des Weiteren werden die Betreuungspersonen auf struktureller Ebene systematisch eingebunden, indem sie in Steuergruppen tätig sind, an Team- oder Qualitätsentwicklungstagen teilnehmen. Die Zusammenarbeit wird sowohl von den Lehrpersonen als auch den Betreuungspersonen geschätzt und als Bereicherung wahrgenommen. Gleichzeitig ist das Potenzial diesbezüglich noch nicht ausgeschöpft. Formelle Bildungsangebote und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten könnten aus Sicht einiger Leitungspersonen noch stärker ineinandergreifen. Dazu ist es notwendig, dass kontinuierlich in die Teamentwicklung investiert wird mit Supervisionen, Weiterbildungen usw. Dies unterstützt die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung massgeblich, fördert eine gemeinsame Haltung und das Verständnis füreinander.

12. Besteht Optimierungspotenzial in Bezug auf die Anstellungsbedingungen von Lehr- und Betreuungspersonen?

Es gibt verschiedene Implikationen des neuen Berufsauftrags für Lehrpersonen sowie andere Rahmenbedingungen, die auf die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung eine Auswirkung haben. So können Lehrpersonen mit einem 100-Prozent-Pensum nicht mehr in der Betreuung tätig sein, die Bezahlung von Lehrpersonen in der Betreuung ist für Lehrpersonen attraktiv, administrativ einfach, schafft allerdings Ungleichheiten (gleiche Arbeit – ungleicher Lohn). So müssen mittelfristig das Zusammenwirken von Unterricht und Betreuung, die Zielsetzung, die Art der Nutzung des sozialpädagogischen Wissens usw. eingehend besprochen werden, um einen Konsens zu finden. Daraus sollen auch Konsequenzen für die Anstellungsbedingungen sowie allenfalls für die Ausbildung von Lehrpersonen, Sozialpädagogen/-innen und Fachpersonen Betreuung abgeleitet werden.

13. Besteht ein pädagogischer Mehrwert?

Die Tagesschule 2025 bietet in dreierlei Hinsicht die Chance für einen pädagogischen Mehrwert:

- Durch die sich verändernde Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung entstehen für Lehr- und Betreuungspersonen neue Möglichkeiten, ihr (sozial)pädagogisches Wissen einzubringen und den pädagogischen Alltag zu gestalten. Formelle Bildungsangebote und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten können besser verzahnt werden, wodurch neue Lernsettings entstehen. Durch diesen Fachdialog und Austausch werden die Lehr- und Betreuungspersonen in ihrer Fachlichkeit gefordert und gefördert.
- Durch den Einblick von Lehrpersonen in die Betreuung sowie von Betreuungspersonen in den Unterrichtsbetrieb bietet sich die Chance, dass die Stärken und Schwächen der Schüler/-innen umfassender sichtbar werden. Sie können die Schüler/-innen aus einer anderen Perspektive kennenlernen und erhalten in ihrem Arbeitsbereich von der jeweiligen anderen Profession neue Sichtweisen. Dies kann für beide Seiten bereichernd sein, und die Schüler/-innen können dadurch in ihrer Entwicklung besser unterstützt werden.
- Die Schüler/-innen verbringen an den gebundenen Mittagagen die Zeit mit ihren Freundinnen und Freunden und haben die Möglichkeit, selbstständig nach ihren Interessen verschiedene Angebote wahrzunehmen. Dadurch bieten sich neue Möglichkeiten für informelle Lerngelegenheiten (z.B. Selbstständigkeit).

4.4 BEURTEILUNG DER KOSTEN UND RESSOURCEN

Dieser Abschnitt thematisiert die Kosten, die durch die Umsetzung des Tagesschulbetriebs an den fünf Pilotschulen angefallen sind. Ausserdem werden die verfügbaren Personal- und Raumressourcen beschrieben.

4.4.1 KOSTEN

Die Kosten für das Projekt Tagesschule 2025 wurden gemäss der Weisung des Stadtrats vom 27. August 2014 auf der Basis einer Modellschule dargelegt und anhand von

zwei Szenarien hochgerechnet. Die Berechnung der Kosten für die Pilotschulen erfolgte auf der Grundlage dieser Modellrechnungen sowie der aktuellen Anzahl Schüler/-innen pro Pilotschule. In Darstellung D 4.12 werden die prognostizierten Kosten des Jahres 2014 den realen Kosten für die Jahre 2016 und 2017 gegenübergestellt. Es gilt zu beachten, dass 2016 die Pilotschulen nur fünf Monate (August bis Dezember) als gebundene Tagesschulen fungierten.⁸

D 4.12: Übersicht über die prognostizierten und die tatsächlichen Kosten in den Jahren 2016⁹ und 2017

Kostenart	Im Jahr 2014 prognostizierte Kosten in CHF für das Jahr 2016*	Kosten gemäss Projektabrechnung in CHF Kalenderjahr 2016**	Im Jahr 2014 prognostizierte Kosten in CHF für das Jahr 2017*	Kosten gemäss Projektabrechnung in CHF Kalenderjahr 2017**
Betreuungsaufwand Pilotschulen	1'100'000	661'508	3'400'000	2'231'480
Vorgezogene Anpassungen Infrastruktur	354'000	395'800	0	50'300
Planungs- und Vorbereitungskosten	790'000	287'465	480'000	263'783
Projektsteuerung	790'000	345'839	820'000	542'621
Total	3'034'000	1'690'612	4'700'000	3'088'184

Quelle: Abrechnung des Schulamts.

Legende: * In der Tabelle sind nicht die Angaben der Weisung aus dem Jahr 2014, sondern die gemäss der schriftlichen Anfrage vom 19.8.2015 nach unten korrigierten Angaben festgehalten. ** Bei diesen Angaben ist der Entscheid des Projektleitungsausschusses vom 8. Januar 2016 mitberücksichtigt, dem zufolge die Ressourcen für die zusätzlichen Lektionen der 1. Klassen über das Projekt abgerechnet werden.

Die Tabelle veranschaulicht, dass in den Jahren 2016 und 2017 weit weniger als die prognostizierten Kosten anfielen. Ausser bei den vorgezogenen Anpassungen für die Infrastruktur, bei welchen die Kosten die Prognosen in beiden Jahren leicht überstiegen, wurden bei allen Kostenarten für das Pilotprojekt weniger Mittel aufgewendet als geplant. Dies hat gemäss der Projektleitung folgende Gründe:

- **Betreuungskosten:** Die zusätzlichen Betreuungskosten wurden anhand der Differenz zwischen der Hochrechnung zum Modell Regelschule und der Hochrechnung zum Modell Tagesschule prognostiziert. Diese Differenz ist in der Prognose zu hoch ausgefallen, vor allem da die im 2014 getroffenen Annahmen, wie die Betreuung in der Regelschule genutzt werden wird, tiefer waren als die effektive Nutzung. Kurz vor dem Start der Tagesschule 2025 wurden bereits mehr Schüler/-

⁸ Die Budgetierung und die Abrechnung erfolgen jeweils nach Kalenderjahr.

⁹ In der Übersicht über die Projektkosten wurden die prognostizierten und die tatsächlichen Kosten für die Jahre 2016 und 2017 aufgeführt. Auf eine Darlegung der Kosten für das Jahr 2015 wurde verzichtet. Dies ist darin begründet, dass im Rahmen der Evaluation insbesondere die durch die Umsetzung der Tagesschulen bedingten Auswirkungen auf den Betreuungsaufwand von Interesse sind. Deshalb wurde die Kostenübersicht ab dem Jahr 2016 gewählt, in welchem die konkrete Umsetzung der Tagesschulen startete.

innen betreut als erwartet. Die Kostenzunahme durch die Tagesschule 2025 war somit geringer als prognostiziert.

- *Planungs- und Vorbereitungskosten:* Die Pilotschulen haben die finanziellen Ressourcen zur Vorbereitung auf die Umstellung weniger stark genutzt als angenommen.
- *Projektsteuerung:* Die Projektleitung und deren Assistenz haben ihre Arbeit erst im Verlauf des Jahres 2016 aufgenommen und nicht bereits 2015, wie ursprünglich vorgesehen. Weiter wurde die Erarbeitung von Grundlagen und Konzepten häufiger als geplant intern geleistet und nicht durch Dritte erbracht. Zudem wurden weniger Verwaltungs- und Betriebspersonal sowie Leistungen von Dritten benötigt als angenommen.
- *Verzögerter Start:* Die sechste Pilotschule ist erst im August 2017 mit dem Tagesschulbetrieb gestartet, weshalb weniger Kosten im Pilotprojekt angefallen sind.

Die Erfahrungen aus dem ersten Pilotjahr sind bereits in die Planung für die Phase II eingeflossen (Weisung vom August 2017).

Kostenreduktion bei der Mittagsbetreuung

In der Weisung des Stadtrats vom 30. August 2017 ist ausgewiesen, dass die Kosten für die Mittagsbetreuung nach dem ersten Jahr des Pilotprojekts von ursprünglich 37 Franken pro Betreuungseinheit auf etwas über 30 Franken reduziert werden konnten. Aus Sicht der Verantwortlichen im Schulamt liegt der Grund für diese Reduktion vor allem bei der zeitlichen Einsparung (verkürzter Mittag). Für eine zusätzliche Reduktion der Kosten (gemäss Weisung vom 27. August 2014 wird längerfristig eine Senkung der Kosten auf 25 Franken erwartet) braucht es eine Anpassung der Zusammensetzung des Personals, die gewährleistet, dass die verschiedenen Aufgaben auf die verschiedenen Personalgruppen und ihre Ausbildungen abgestimmt sind.

4.4.2 PERSONALRESSOURCEN

Die Einführung von Tagesschulen bedeutet eine Zunahme an Personal. In der Betreuung wurden die Teams erweitert. Eine Herausforderung bezüglich der Organisation ist aus Sicht der Leiter/-innen Betreuung, dass in der Mittagszeit und am Nachmittag nach dem Unterricht relativ viel, dazwischen hingegen nur wenig Personal in der Betreuung benötigt wird. Dies könne, so die Leiter/-innen Betreuung, für die Betreuungspersonen zu unattraktiven Arbeitszeiten führen. Aber auch beim Hausdienst- und Reinigungspersonal ergeben sich durch die Einführung der Tagesschulen Veränderungen.

Betreuungsschlüssel

Die aktuellen Daten des Schulamts zeigen, dass sich der Ressourcenbedarf pro Mittag reduziert hat. Die befragten Personen des Schulamts merken aber an, dass mit Ausnahme einer Schule alle Pilotschulen auf das zweite Jahr einen Antrag für zusätzliche Ressourcen in der Betreuung gestellt haben. Die Begründungen dafür seien sehr unterschiedlich und vor allem den Realitäten der einzelnen Schulen geschuldet. Es habe sich nach einem Jahr gezeigt, dass sich der angewendete Betreuungsschlüssel nur bedingt bewährte. Deshalb werde er nun schulamtsintern von einer Arbeitsgruppe weiterentwickelt. Dabei werde spezifischer berücksichtigt, was die Tagesschulen brauchen und

welche Faktoren sich auf den Bedarf an Ressourcen auswirken (z.B. Produktionsküche, dezentrale Betreuungsstandorte). Der neue Betreuungsschlüssel soll Ende 2018 eingeführt werden. Zudem soll festgelegt werden, welche Personen mit welchem Ausbildungsniveau welche Betreuungsarbeiten übernehmen sollen. In der Breitenbefragung vom September 2017 beurteilten rund 70 Prozent der Betreuungspersonen und etwas weniger Lehrpersonen die Personalressourcen in der Betreuung als „eher ausreichend“ oder „ausreichend“.

Weiterentwicklung der Personalressourcen in der Betreuung

Für die Weiterentwicklung der Tagesschulen stellt sich vor allem im Betreuungsbereich die Frage, welche Art von Personal (Betreuungsassistenten, sekundär ausgebildete Fachpersonen Betreuung [FaBe], tertiär ausgebildete Sozialpädagogen/-innen) zu welchem Zweck eingesetzt werden kann und soll. Je nach Schule sind die Meinungen der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung sowie der Teams diesbezüglich unterschiedlich. Gemäss der Breitenbefragung sind nach dem ersten Pilotjahr 88 Prozent der Betreuungspersonen der Ansicht, dass es in ihrem Team „eher genügend“ oder „genügend“ ausgebildete Fachpersonen gibt. Jene Betreuungspersonen, welche der Ansicht sind, dass es insgesamt eher zu wenig Personal gibt, sind mehrheitlich der Meinung, dass es zusätzliche Hortleitende oder Fachpersonen Betreuung benötigt. Aus den Angaben des Schulamts zu den Personalressourcen in der Betreuung wird deutlich, dass über alle Pilotschulen hinweg eine Zunahme an Betreuungsassistenten und bei den meisten auch eine Zunahme an Fachpersonen Betreuung erfolgte. Die in der Weisung vom 30. August 2017 prognostizierten Effekte, dass längerfristig anteilmässig weniger Personal mit Ausbildung auf Tertiärstufe (FH, HF) eingesetzt wird, zeigen sich bereits bei drei Pilotschulen. Gemäss den Verantwortlichen des Schulamts sollen Veränderungen in der Zusammensetzung der Betreuungsteams organisch aufgrund natürlicher Fluktuationen umgesetzt werden.

Nach zwei Jahren Erfahrung sind die Pilotschulen bezüglich der Anstellung der Art des Personals in der Betreuung unterschiedlich unterwegs. Während es an einigen Pilotschulen in die vom Schulamt prognostizierte Richtung geht, sind andere Schulen klar der Meinung, dass es längerfristig nicht weniger Hortleitende brauche, sondern diese auch bei einer Tagesschule nach wie vor zentral seien. Schulleitende und Leiter/-innen Betreuung merken an, dass die Hortleitenden wichtige Aufgaben bei der Planung, Koordination und teilweise der Personalführung (z.B. von Betreuungsassistenten) übernehmen würden, welche bei einem Tagesschulbetrieb umfangreicher und anspruchsvoller seien, und entlasten so die Leitung Betreuung. Gerade beim Aufbau einer Teamkultur in Anbetracht der grossen Teams, beim Konfliktmanagement und bei der Mediation hätten sie wichtige Aufgaben. Zudem wird von einigen Leitungen Betreuung angemerkt, dass es entsprechendes Personal mit Ausbildungen auf Tertiärstufe brauche, wenn die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Unterricht und Betreuung intensiver umgesetzt werden solle und die Betreuungspersonen vermehrt mit Lehrpersonen und Heilpädagogen/-innen zusammenarbeiten sollen.

Ressourcen des Hausdienstes und des Reinigungspersonals

Die Angaben zu den Stellenprozenten der Hausdienst- und Reinigungsmitarbeitenden im Vergleich dreier Jahre (jeweils Stand September 2015, 2016, 2017) zeigen deutlich, dass mit der Einführung von gebundenen Tagesschulen der Bedarf an Reinigungsper-

sonal steigt. Diese Zunahme hat gemäss Schulamt (Fachleitung Gebäudereinigung) folgende Gründe:

- *Höhere Nutzungsintensität:* Die Räumlichkeiten werden durch die grosse Anzahl Schüler/-innen an den gebundenen Tagen stärker genutzt. Deshalb müssen insbesondere die WC-Anlagen und der Eingangsbereich der Schulen öfter gereinigt werden (mindestens zweimal pro Tag statt einmal).
- *Höherer Belegungsgrad:* Durch die Präsenz der Schüler/-innen über Mittag werden die Flächen mehrfach genutzt, sei dies zum Essen und für den anschliessenden freien Aufenthalt der Schüler/-innen oder für spezifische Angebote. Dazu werden die Räume mit zusätzlichem Mobiliar bestückt wie beispielsweise Sofas oder Pingpong-Tischen. Der steigende Belegungsgrad der Räume bedeutet eine aufwändigere Reinigung.
- *Mehr Wäsche:* Die Hausdienstmitarbeitenden berichten, dass sich die Wäsche (Lappen, Handtücher usw.) durch die Betreuung aller Schüler/-innen im Vergleich zur Regelschule verdoppelt hat.

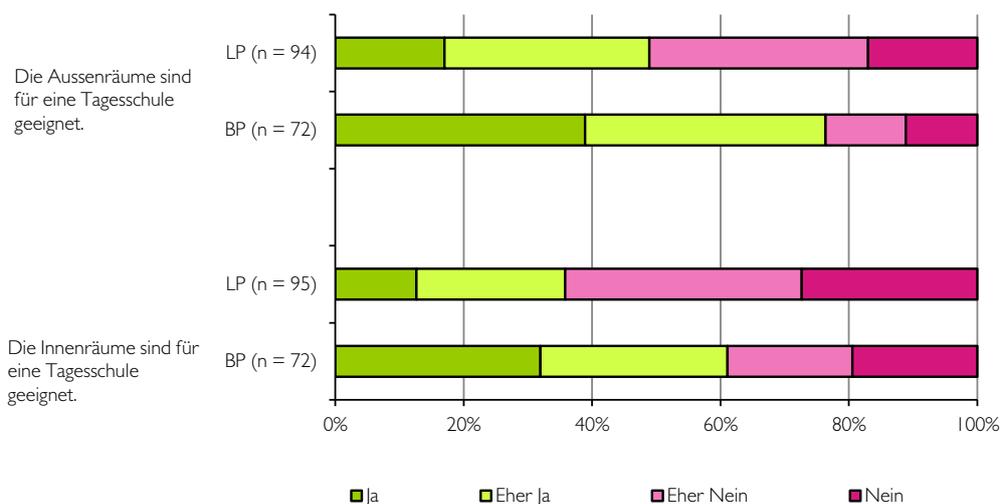
Die Erfahrungen des Schulamts bis dato zeigen somit, dass die Berechnung der Stellenprozentage des Personals für den Haus- und Reinigungsdienst bei den Tagesschulen nicht länger ausschliesslich über die Fläche erfolgen könne. Vielmehr sei es angezeigt, die Nutzungsintensität zu berücksichtigen und somit den Reinigungsaufwand an den Tagesschulen jeweils neu auf dieser Basis zu berechnen.

4.4.3 RAUMRESSOURCEN

Mit der Einführung der Tagesschulen verändern sich die Anforderungen an die Räumlichkeiten und die Ausstattung der Schulen, da sich vor allem in der Mittagszeit viele Schüler/-innen an der Schule aufhalten. Die vorhandenen Räumlichkeiten sind stärker belegt und werden teilweise mehrfach genutzt.

Aus der Breitenbefragung der Schulteams geht hervor, dass Betreuungspersonen die Innen- und die Aussenräume für die Tagesschulen eher als geeignet beurteilen als Lehrpersonen (vgl. Darstellung D 4.13). Zudem zeigen sich in der Beurteilung der Räumlichkeiten Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen. Nach zwei Jahren Erfahrung sind die Aussen- und die Innenräume nach wie vor ein Thema. Die Schulleitungen merken an, dass insbesondere der Aussenraum bei einer Tagesschule an Bedeutung zunehme, da er nicht nur in den Pausen, sondern auch über Mittag stark genutzt werde.

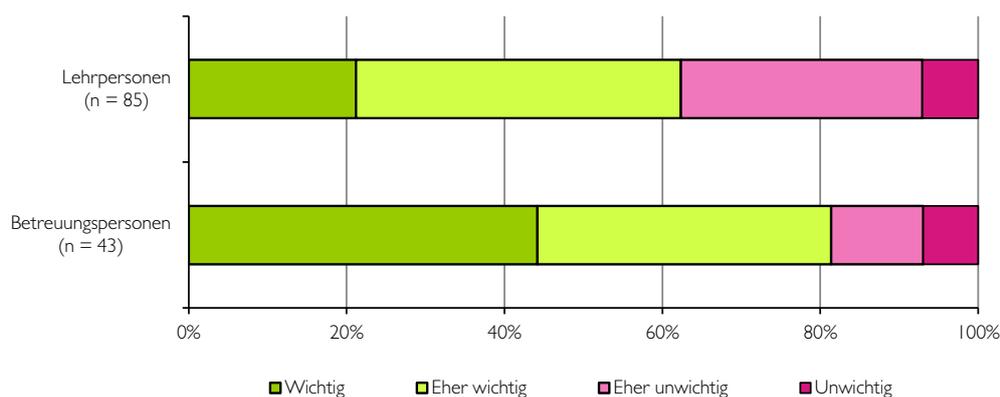
D 4.13: Beurteilung der Innen- und der Aussenräume durch die Schulteams



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Die Pilotschulen sind gefordert, bezüglich der räumlichen Nutzung teilweise neue Lösungen zu finden. An den fünf Pilotschulen werden deshalb in der Mittagszeit auch Klassenzimmer für Mittagsangebote geöffnet. Die Bereitschaft der Lehrpersonen, ihre Klassenzimmer zu öffnen, erachten die Lehr- und vor allem die Betreuungspersonen als wichtig (vgl. Darstellung D 4.14).

D 4.14: Bedeutung der Bereitschaft zum Öffnen von Klassenzimmern



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Fragestellung: Wie wichtig sind folgende Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der Tagesschulen? Bereitschaft der Lehrpersonen, ihre Klassenzimmer zu öffnen und Zugang während der Mittagszeit zu ermöglichen.

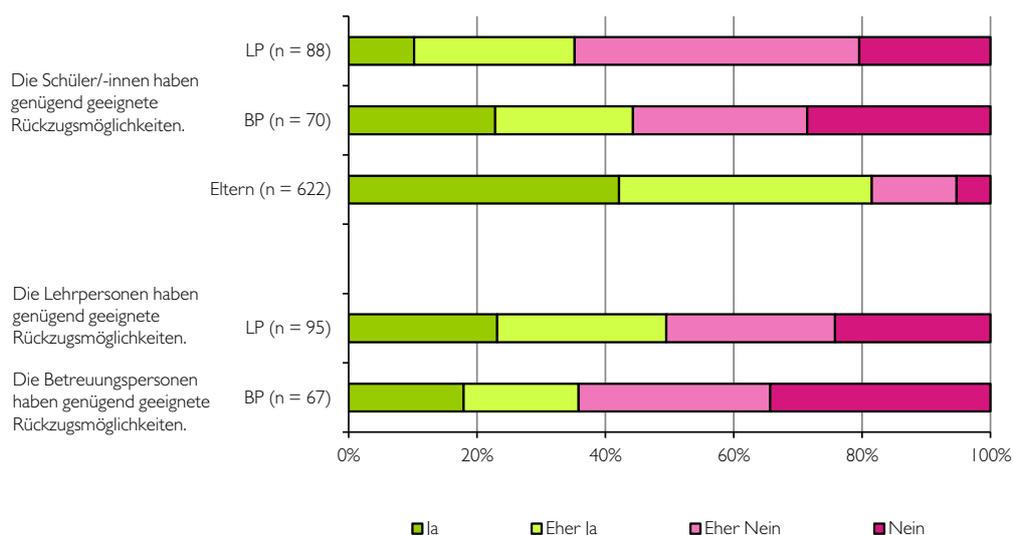
Anmerkung: Den Betreuungsassistenten/-innen wurde diese Frage nicht gestellt.

An einigen Schulen bestehen im Zusammenhang mit den räumlichen Bedingungen besondere Herausforderungen bezüglich des Lärms. Es gibt an den Schulen Räumlichkeiten, die aufgrund der baulichen Voraussetzungen den durch den Tagesschulbetrieb und

die grosse Anzahl Schüler/-innen entstehenden Schall wenig dämpfen. Entsprechend besteht der Wunsch nach zusätzlichen schallschluckenden Elementen.

Aufgrund der grösseren Anzahl Schüler/-innen und eines anderen Betriebs in der Mittagszeit gewinnen auch Rückzugsmöglichkeiten sowohl für Lehr- und Betreuungspersonen (Vorbereitung und Erholung) als auch für Schüler/-innen an Bedeutung. Die vorhandenen Rückzugsmöglichkeiten an den fünf Pilotschulen wurden von verschiedenen Akteuren (Präsidien, Schulleitenden, Leitern/-innen Betreuung, Schulteams, Eltern) teilweise als zu wenig ausreichend beurteilt. Die Eltern bewerteten die Rückzugsmöglichkeiten ihrer Kinder an den Tagesschulen besser als die Schulteams (vgl. Darstellung D 4.15). Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass eine Beurteilung von aussen schwieriger ist. Die Schüler/-innen bevorzugen Rückzugsräume, wo sie ohne Erwachsene ihre Mittagszeit verbringen können. Solche seien an einzelnen Schulen aus Sicht der Schüler/-innen zu wenig vorhanden.

D 4.15: Beurteilung der Rückzugsmöglichkeiten



Quelle: Schulleambefragung, 2017; Elternbefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Diese Frage haben nur Eltern beantwortet, deren Kind/Kinder die gebundene Tagesschule besucht/en. Ein erheblicher Teil der Eltern konnte die Frage nicht beurteilen.

Die räumlichen Gegebenheiten werden aus Sicht der Präsidien bei den zukünftigen Schulen als grosse Herausforderungen bei der Einführung der Tagesschule 2025 betrachtet. Die Präsidien meinten, dass bauliche Rahmenbedingungen teilweise noch Hinderungsgründe für Schulen gewesen seien, um in der Phase II des Pilotprojekts einsteigen zu können. Gemäss der Fachstelle für Schulraumplanung bietet das Pilotprojekt Tagesschule 2025 die Chance, gewisse Standards bezüglich Raum und Infrastruktur zu hinterfragen und diese zunehmend an die Realitäten der Tagesschulen anzupassen.

4.4.4 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZU DEN KOSTEN UND RESSOURCEN

14. Welche Erfahrungen werden bezüglich Personal- und Raumressourcen gemacht?

Die Einführung von Tagesschulen bedeutet eine Zunahme an Personal. Erstens wurden die Betreuungsteams erweitert. Zweitens zeigte sich ein höherer Ressourcenbedarf beim Hausdienst- und Reinigungspersonal aufgrund der grösseren Nutzungsintensität der Räumlichkeiten. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Berechnung der Ressourcen sowohl für das Betreuungspersonal als auch das Hausdienst- und Reinigungspersonal zu wenig auf die teilweise unterschiedlichen Bedürfnisse der Tagesschulen abgestimmt ist. Dies führte dazu, dass der Betreuungsschlüssel schulamtsintern von einer Arbeitsgruppe weiterentwickelt wird, um Faktoren, welche sich an den Tagesschulen auf den Bedarf an Ressourcen auswirken (z.B. Produktionsküche, dezentrale Betreuungsstandorte), besser zu berücksichtigen. Zudem soll geklärt werden, welche Art von Personal (Betreuungsassistenten, auf Sekundarstufe II ausgebildete Fachpersonen Betreuung, tertiär ausgebildete Hortleitungen) zu welchem Zweck eingesetzt werden kann und soll. Neben der direkten Betreuung der Schüler/-innen müssen erstens die höheren Anforderungen an Planung, Koordination und Personalführung in der Betreuung berücksichtigt werden. Zweitens muss die Frage der Art des Betreuungspersonals auch vor dem Hintergrund der als Ziel formulierten stärkeren Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung reflektiert werden. Diese Überlegungen haben möglicherweise einen Einfluss auf die prognostizierten Effekte, dass längerfristig anteilmässig weniger Personal mit Ausbildung auf Tertiärstufe eingesetzt werden soll. Für die Berechnung der Stellenprozentage des Personals für den Haus- und Reinigungsdienst ist angezeigt, nicht ausschliesslich die Fläche, sondern auch die Nutzungsintensität zu berücksichtigen und somit den Reinigungsaufwand an den Tagesschulen jeweils auf dieser Basis neu zu berechnen.

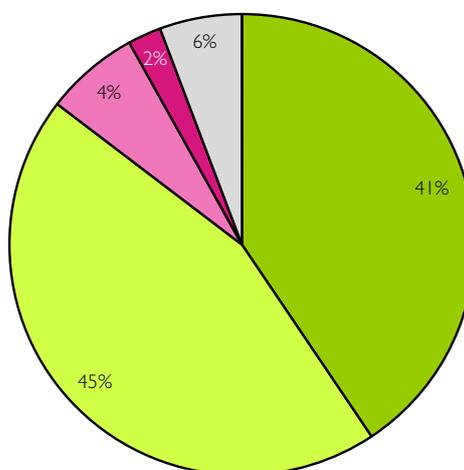
Die Raumressourcen stellen für die fünf Pilotschulen eine grosse Herausforderung dar und werden insbesondere von einem Grossteil der Lehrpersonen als für die Tagesschulen eher nicht geeignet beurteilt. Mit dem Tagesschulbetrieb verändern sich die Anforderungen an die Räumlichkeiten (innen und aussen) und die Ausstattung der Schulen, da sich vor allem in der Mittagszeit viele Schüler/-innen an der Schule aufhalten. Die vorhandenen Räumlichkeiten sind stärker belegt und werden teilweise mehrfach genutzt. Ausserdem bestehen an einigen Schulen im Zusammenhang mit den räumlichen Bedingungen besondere Herausforderungen punkto Lärm. Schallschluckende Elemente und Rückzugsmöglichkeiten gewinnen an Bedeutung, und die Schulen sind gefordert, neue Raumnutzungslösungen zu finden (z.B. Öffnung von Klassenzimmern). Die Evaluation hat allerdings deutlich gezeigt, dass es an den Schulen noch mehr Rückzugsmöglichkeiten für die Schüler/-innen und die Lehr- und Betreuungspersonen benötigt.

Die Erhebungen im Rahmen der Evaluation liefern erste Hinweise darauf, wie die Einführung der Tagesschulen auf verschiedenen Ebenen wirken kann. Für eine umfassende Darstellung der Auswirkungen wäre allerdings eine längere Beobachtungszeit notwendig. Zudem können mit der Etablierung der Tagesschulen Wirkungen entstehen, die im Moment noch nicht absehbar sind. Im Folgenden werden zuerst die Ergebnisse bezüglich der Zufriedenheit der Akteure und der Akzeptanz der Tagesschule 2025 erläutert (Abschnitt 5.1). Anschliessend werden die Wirkungen auf der individuellen Ebene der Beteiligten und Anspruchsgruppen (Abschnitt 5.2) und auf Ebene der Schulteams (Abschnitt 5.3) und der Schule insgesamt (Abschnitt 5.4) thematisiert. Zum Schluss folgt die Beantwortung der Evaluationsfragen zu den Wirkungen (Abschnitt 5.5).

5.1 ZUFRIEDENHEIT DER AKTEURE UND AKZEPTANZ DER TAGESSCHULE 2025

Die Zufriedenheit mit den Tagesschulen ist bei allen Beteiligten und Anspruchsgruppen hoch. Die Verantwortlichen auf Ebene des Schulamtes, der Schulkreise und der fünf Pilotschulen sind mit den Vorbereitungen und dem Start der Umsetzung insgesamt zufrieden und der Ansicht, dass das Pilotprojekt bisher trotz Herausforderungen gut verlaufen ist. Die Breitenbefragung der Schulteams ergab, dass sich die Lehr- und Betreuungspersonen ein Jahr nach dem Start der Tagesschulen ebenfalls mehrheitlich „eher zufrieden“ oder „zufrieden“ zeigten, wobei die Betreuungspersonen etwas zufriedener sind als die Lehrpersonen (Abschnitt 4.3.1). Auch in der Rückschau nach zwei Jahren bestätigen die Schulleitungen und die Leiter/-innen Betreuung, dass niemand im Team zum Regelschulbetrieb zurück möchte. Aus den Gesprächen mit Schülern/-innen der fünf Pilotschulen ging hervor, dass diese das Zusammensein mit ihren Freunden und die Möglichkeiten, welche die Tagesschulen am Mittag bieten, grösstenteils sehr schätzen. Auch die Eltern sind gemäss den Ergebnissen der Elternbefragung „eher zufrieden“ oder „zufrieden“ mit den Tagesschulen (Darstellung D 5.1). Die relativ hohen Anteile an Lehr- und Betreuungspersonen sowie der Eltern, die „eher zufrieden“ sind, zeigen, dass dennoch Optimierungsbedarf besteht und sich die Tagesschulen nach der Startphase im ersten Jahr der Umsetzung weiterentwickeln müssen.

D 5.1: Gesamtzufriedenheit der Eltern (N = 734)



■ Sehr zufrieden ■ Eher zufrieden ■ Eher nicht zufrieden ■ Gar nicht zufrieden ■ Keine Antwort

Quelle: Elternbefragung, 2017.

Anmerkung: Diese Frage wurde nur Eltern gestellt, deren Kind/Kinder die gebundene Tagesschule besucht/en.

Die allgemeine Akzeptanz des Pilotprojekts Tagesschule 2025 sowohl bei den Eltern als auch in der Öffentlichkeit ist aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen durch die erfolgreiche Umsetzung an den fünf Pilotschulen gestiegen. In den Schulkreisen zeigt sich dies laut Aussagen der Präsidien wie folgt:

- Die Kreisschulpflege erhält je nach Schulkreis zunehmend Gesuche von Eltern, die für ihre Kinder einen Schulwechsel an eine Tagesschule wünschen.
- In den Schulkreisen ist politisch kaum Widerstand zu spüren. Die Tagesschulen werden aus Sicht der Präsidien der Kreisschulpflegen von den Parteien (bis auf wenige Ausnahmen) stark unterstützt. In einigen Schulkreisen wird die Tagesschule kaum thematisiert.
- Die Tagesschulen haben in einigen Schulkreisen eine Stärkung der Elternghremien bewirkt. Durch das gemeinsame Projekt sind Schule, Kreisschulpflege und Elternghremien näher zusammengerückt und Letztere setzen sich stärker für die Schule ein.
- Nebst der allgemeinen Akzeptanz ist auch die Akzeptanz bei den Regelschulen durch den bisher erfolgreichen Verlauf der Pilotphase gestiegen. Grundsätzlich ist in vielen Schulkreisen das Interesse der Schulen am Modell Tagesschule 2025 gross. Daher meldeten für die Phase II mehr Schulen ihr Interesse an, als tatsächlich aufgenommen werden konnten.

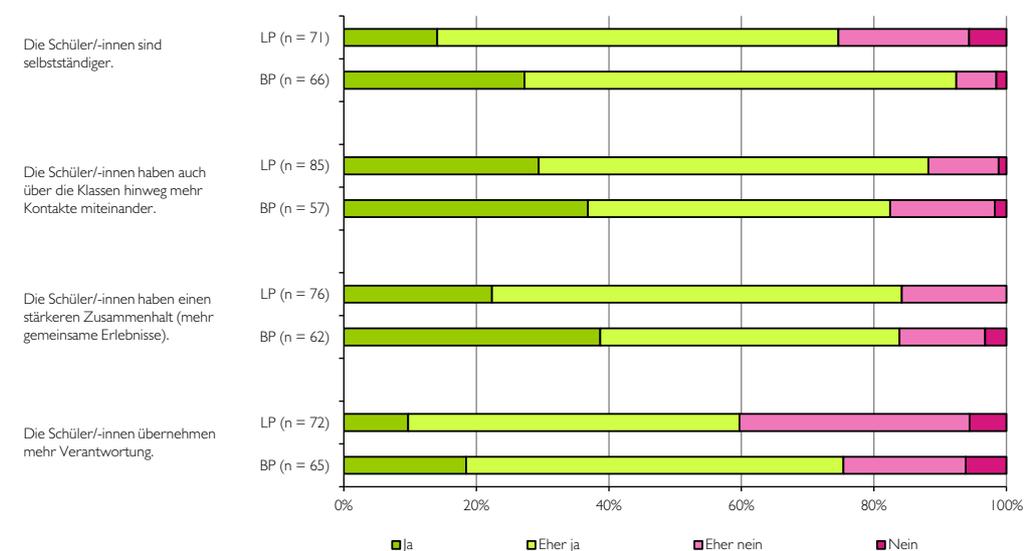
5.2 HINWEISE ZU WIRKUNGEN AUF INDIVIDUELLER EBENE

Die Erhebungen der Evaluation liefern Hinweise auf die Wirkungen der Tagesschulen bei den Schülern/-innen, den Lehr- und Betreuungspersonen sowie bei den Eltern.

5.2.1 WIRKUNGEN BEI DEN SCHÜLERN/-INNEN

Die primär von den Schulleams festgestellten Wirkungen bei den Schülern/-innen werden auch von einem Grossteil der Eltern sowie den Präsidien der Kreisschulpflegen bestätigt. Die Darstellung D 5.2 zeigt die Beurteilungen der Schulleams zu vier positiven Wirkungen der Tagesschulen. Auffallend ist, dass die Betreuungspersonen in der Tendenz die angesprochenen Wirkungen bei den Kindern häufiger feststellen als die Lehrpersonen. Dies kann damit zusammenhängen, dass sie diese Wirkungen in ihrem Alltag mit den Kindern besser beobachten können als die Lehrpersonen.

D 5.2: Beurteilungen der Schulleams zu den Wirkungen bei den Schülern/-innen



Quelle: Schulleambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Diese Fragen wurden allen Lehr- und Betreuungspersonen gestellt. Einige Personen konnten die Fragen nicht beurteilen.

Die Elternbefragung hat ergeben, dass 59 Prozent der Eltern ebenfalls der Ansicht sind, dass ihr Kind in der Tagesschule lernt, mit unterschiedlichen Kindern zusammen zu sein. 46 Prozent der Eltern sind der Meinung, dass durch den Besuch der Tagesschule die Selbstständigkeit ihres Kindes gefördert wird. Zusammenfassend zeigen sich für die Schüler/-innen also primär die folgenden positiven Wirkungen:

- Stärkung des Zusammenhalts und klassenübergreifende Kontakte
- Mehr Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme

Aus Sicht der Schulleitungen und der Leiter/-innen Betreuung werden diese Ergebnisse gestützt. Sie berichten, dass die Tagesschule die Kinder zusammenschweisse und die Identifikation der Kinder nicht nur mit der Klasse, sondern mit der ganzen Schule zunehme. Ein grosser Mehrwert wird in der Selbstständigkeit der Kinder gesehen. Durch die Übertragung von Verantwortung werden die Kinder in ihrer Selbstständigkeit gefördert. Sie merken an, dass die Tagesschule erfordere, dass die Lehr- und Betreuungspersonen den Kindern in einem positiven Sinne mehr zumuten müssen, was die Kinder in der grossen Mehrheit sehr gut bewältigen würden. Schliesslich erhält die schulische Betreuung durch die Tagesschule aus Sicht der Kinder ein positiveres Image, da an den gebundenen Tagen alle Kinder über Mittag betreut sind.

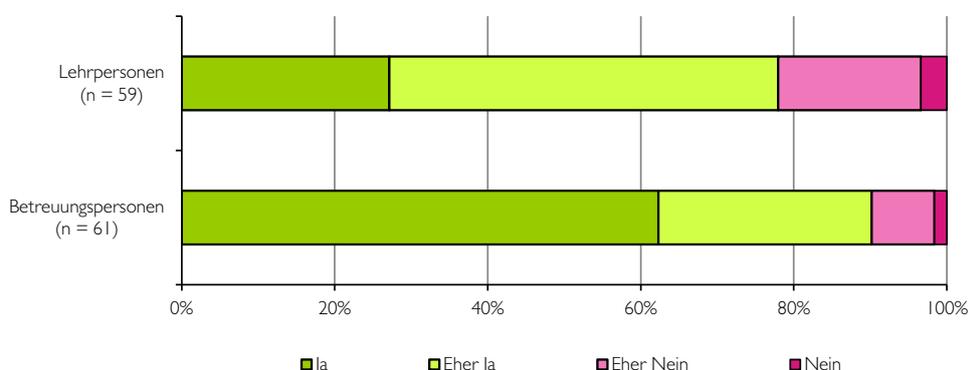
Aus Sicht der Schulleitungen und der Leiter/-innen Betreuung hat die Einführung der Tagesschule für einzelne Schüler/-innen negative Auswirkungen. So wird berichtet, dass einige Kinder mit der grossen Offenheit und Durchmischung nach wie vor überfordert seien trotz entsprechender Massnahmen wie Rückzugsmöglichkeiten oder kleinerer Settings. Insbesondere für Kinder mit besonderen Betreuungsbedürfnissen müssen individuelle Lösungen möglicherweise auch in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen oder Heilpädagogen/-innen gefunden werden; allenfalls seien sie sogar von der Tagesschule zu dispensieren. Dieses Thema wird die Tagesschulen weiterhin beschäftigen.

5.2.2 WIRKUNGEN BEI DEN LEHR- UND BETREUUNGSPERSONEN

Die abgestufte Gebundenheit hat zur Folge, dass sich der Stundenplan insbesondere auf der Mittelstufe durch den zusätzlichen freien Nachmittag deutlich verändert hat. Die Unterrichtstage auf der Mittelstufe sind relativ lang, was nicht nur für die Schüler/-innen, sondern auch für die Lehrpersonen anstrengend ist. Die Tätigkeit der Lehrpersonen in der Mittagsbetreuung stellt eine zusätzliche Belastung dar. Dies geht aus Gesprächen mit den Verantwortlichen sowie den Schulteams hervor und zeigt sich auch in der Breitenbefragung der Schulteams. 76 Prozent der Lehrpersonen, welche in der Mittagsbetreuung tätig sind, empfinden dies als „anstrengend“ oder „eher anstrengend“, und 68 Prozent der Betreuungspersonen beobachten ebenfalls diese zusätzliche Belastung bei den Lehrpersonen. Erholungszeiten sind deshalb für Lehrpersonen besonders wichtig.

Mit der Tagesschule hat sich für die Lehr- und Betreuungspersonen auch die Beziehungsgestaltung mit den Schülern/-innen verändert; sie ist anspruchsvoller geworden. Aus den Gesprächen mit den Schulteams geht hervor, dass die Betreuungspersonen aufgrund der grossen Anzahl Schüler/-innen und der kürzeren Betreuung mehr Zeit für den Beziehungsaufbau brauchen. Die Regelmässigkeit der Präsenz der Schüler/-innen kann sich hingegen positiv auf die Beziehungsgestaltung auswirken, sodass intensivere Beziehungen entstehen können. Für Lehrpersonen bieten sich im Rahmen der Mittagsbetreuung neue Möglichkeiten zur Beziehungsgestaltung. Gleichzeitig kann es für Lehrpersonen schwieriger sein, sich über Mittag abzugrenzen und eine Pause zu machen. Die Breitenbefragung der Schulteams zeigt deutlich, dass der Beziehungsaufbau zu den Schülern/-innen in der Betreuung sowohl aus Sicht der Lehr- als auch der Betreuungspersonen insgesamt anspruchsvoller geworden ist (Darstellung D 5.3):

D 5.3: Anspruchsvollerer Beziehungsaufbau zu Schülern/-innen in der Betreuung



Quelle: Schulleambefragung, 2017.

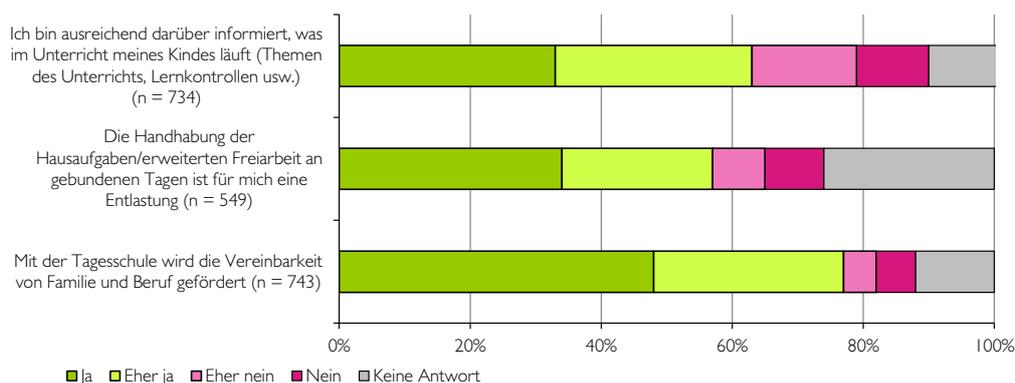
Item: Der Beziehungsaufbau zu den Schülern/-innen in der Betreuung ist anspruchsvoller geworden (mehr Kinder, kürzere Betreuung).

Anmerkung: Diese Fragen wurden allen Lehr- und Betreuungspersonen gestellt. Einige Personen konnten die Fragen nicht beurteilen.

5.2.3 WIRKUNGEN BEI DEN ELTERN

Die Tagesschulen bieten den Eltern Planungssicherheit und fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (77% eher ja oder ja). Dies ging aus der Elternbefragung deutlich hervor und wurde auch von den Schulleitenden und den Leitern/-innen Betreuung der Tagesschulen sowie den Präsidien der Kreisschulpflegen aufgrund von Rückmeldungen der Eltern bestätigt.

D 5.4: Wirkungen bei den Eltern



Quelle: Elternbefragung, 2017.

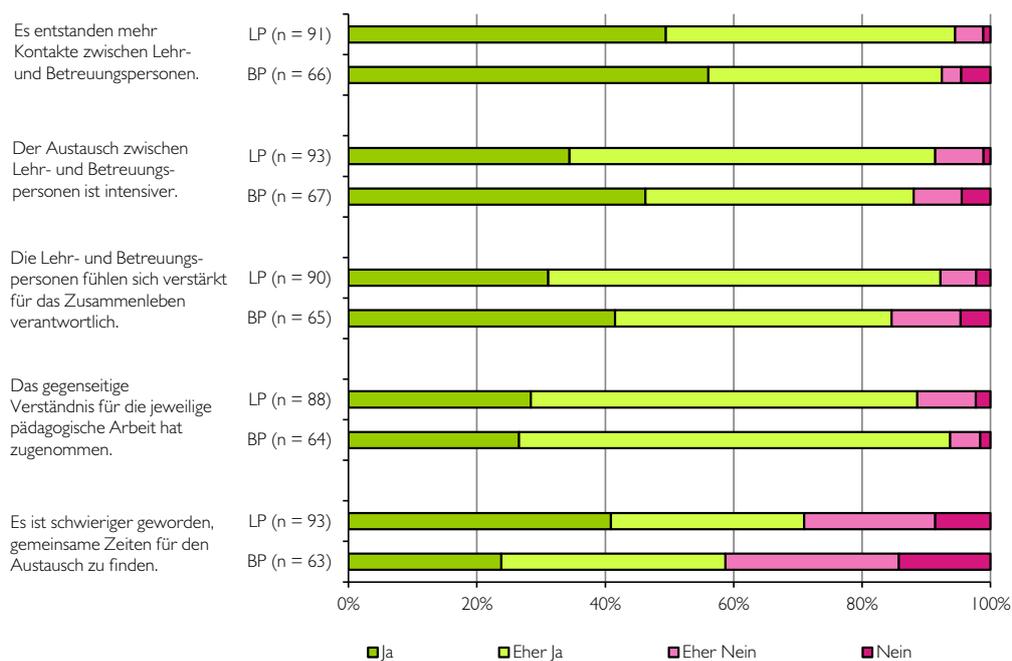
Anmerkung: Die zweite Frage wurde den Eltern der Schule Aegerten nicht gestellt. Viele Eltern konnten diese Fragen nicht beurteilen.

Gefragt nach weiteren Wirkungen geben über 60 Prozent der Eltern an, dass sie in den Tagesschulen ausreichend darüber informiert sind, was im Unterricht ihres Kindes läuft. Zudem bejahen 57 Prozent der Eltern die Aussage, dass die Handhabung der Hausaufgaben/erweiterte Freiarbeit an gebundenen Tagen für sie eine Entlastung darstellt.

5.3 HINWEISE ZU DEN WIRKUNGEN AUF EBENE DES SCHULTEAMS

Veränderungen für das Schulteam sind vor allem bezüglich der Zusammenarbeit sowie der Belastung festzustellen. Darstellung D 5.5 zeigt, welche Veränderungen die Lehr- und Betreuungspersonen bezüglich der Zusammenarbeit feststellen.

D 5.5: Beurteilung der Veränderungen der Zusammenarbeit



Quelle: Schulteambefragung, 2017.

Legende: LP = Lehrpersonen; BP = Betreuungspersonen.

Anmerkung: Diese Fragen wurden allen Lehr- und Betreuungspersonen gestellt. Einige Personen konnten die Fragen nicht beurteilen.

Die Tagesschulen fördern die bestehende Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung, aber auch die Zusammenarbeit mit dem Hausdienst gewinnt an Bedeutung. Durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit im Schulteam wird das Verständnis gegenüber der Arbeit der anderen Professionen gefördert. Lehr- und Betreuungspersonen fühlen sich durch die Tagesschule verstärkt für das Zusammenleben verantwortlich.

Nebst den positiven Wirkungen auf die Zusammenarbeit zeigt sich, dass es die Tagesschule schwieriger macht, gemeinsame Zeitgefäße zu finden. Dies wurde von Seiten der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung sowie der Schulteams deutlich. Lehrpersonen berichteten in den Gesprächen, dass sie durch den verkürzten Mittag und die zusätzlichen Aufgaben in der Betreuung am Mittag weniger Austauschmöglichkeiten mit anderen Lehrpersonen hätten. Dies bestätigte sich in der Breitenbefragung deutlich. Auch die Präsidien der Kreisschulpflegen sehen eine Wirkung der Tagesschulen darin, dass gemeinsame Aktivitäten und Vorbereitungen im Schulteam (z.B. Q-Tage) vermehrt in der unterrichtsfreien Zeit (z.B. auch in den Ferien) stattfinden müssen.

Dies hänge damit zusammen, dass der Alltag während des Betriebs stark ausgefüllt sei und es daher zunehmend schwierig werde, gemeinsame Zeitgefässe zu finden. Dies vor allem auch deshalb, weil sich die Arbeitszeiten der Lehr- und Betreuungspersonen wenig überlappen würden.

In den Gesprächen mit den Schulteams wurde erwähnt, dass die Einführung der Tagesschulen im ersten Jahr eine massiv stärkere Belastung zur Folge habe. An einzelnen Schulen käme es seit dem Start der Umsetzung zu vermehrten Abwesenheiten und Ausfällen. Die hohe Belastung bestätigte sich in der Breitenbefragung deutlich. Über 80 Prozent der Lehr- und Betreuungspersonen sind der Ansicht, dass durch die Tagesschule alle Beteiligten (Lehrpersonen, Betreuungspersonen und Hausdienst) stärker belastet sind. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen (Schulleitenden, Leitern/-innen Betreuung, Präsidien der Kreisschulpflegen und Projektleitung) wurde die Belastung des Schulteams ebenfalls thematisiert. Auch nach zwei Jahren Erfahrung mit dem Tagesschulbetrieb sind aus Sicht der Schulleitenden und der Leiter/-innen Betreuung die längere Anwesenheit der Kinder, die dadurch geforderte Präsenz über den ganzen Tag sowie die fehlenden Rückzugsmöglichkeiten (Lehrerzimmer ist besetzt, Lehrerzimmer ist Arbeits- und Essraum) und die fehlende Ruhe die belastendsten Faktoren für die Lehrpersonen. Gleichzeitig müssen, so die Verantwortlichen, neue Gefässe für den Austausch gefunden werden, da über Mittag auch Lehrpersonen in der Betreuung engagiert seien. Ausserdem bedeute die gemeinsame Verantwortung von Lehr- und Betreuungspersonen einen zusätzlichen Aufwand, da bei allen Prozessen beide Abteilungen einbezogen werden und vermehrt Absprachen getroffen werden müssen. Die hohe Belastung müsse weiter beobachtet werden. Schulleitende und Leitende Betreuung sollten darauf achten, dass genügend Pausen möglich seien.

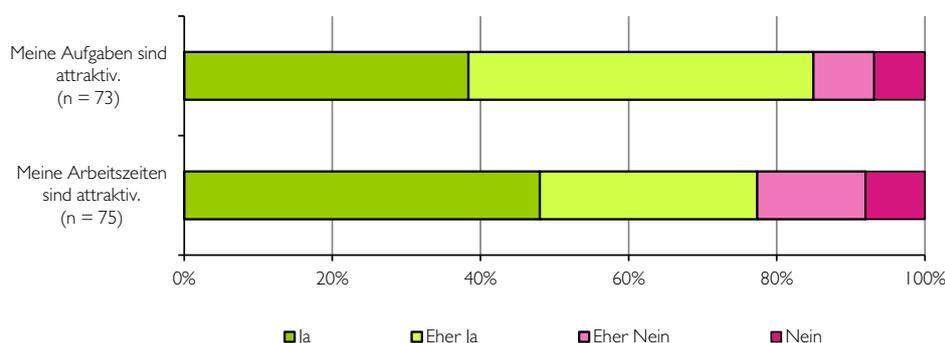
5.4 HINWEISE ZU WIRKUNGEN AUF EBENE DER SCHULE

Die bisherige Umsetzung an den fünf Pilotschulen hat deutlich gemacht, dass durch die Einführung der Tagesschule 2025 Entwicklungen angestossen werden können, die sich positiv auf den gesamten Schulbetrieb auswirken. Folgende Aspekte konnten festgestellt werden:

- *Grössere Identifikation mit der Schule:* Die Einführung der Tagesschule hat an den Pilotschulen zu einer grösseren Identifikation mit der Schule sowohl beim Schulteam als auch bei den Schülern/-innen und Eltern geführt.
- *Wandel vom Bildungsort zum Lebensraum:* Die grosse Mehrheit der Lehr- und Betreuungspersonen nimmt als Folge der Tagesschule einen Wandel in Richtung Lebensraum Schule wahr.
- *Pädagogischer Gestaltungsraum:* Die Tagesschule bietet den Schulteams insbesondere in der Mittagszeit und am Nachmittag pädagogischen Gestaltungsraum. Dieser ermöglicht nebst vielfältigen informellen Lernmöglichkeiten auch die Gestaltung neuer Gefässe für individuelle Lernmöglichkeiten (z.B. erweiterte Freiarbeit, erweiterte Lernzeit). An einigen Schulen wurden solche Gefässe anstelle der klassischen Hausaufgabenstunden eingeführt.

Mit der Tagesschule 2025 verändert sich ausserdem das *Berufsbild der Betreuung*, indem sich die Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten des Betreuungspersonals in der Schule verändern. Gemäss der Breitenbefragung beurteilen die Betreuungspersonen ihre Aufgaben und Arbeitszeiten an den Tagesschulen mehrheitlich als attraktiv (Darstellung D 5.6). Das Berufsbild wird sich möglicherweise mit der zunehmenden Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung in Zukunft weiter verändern.

D 5.6: Beurteilung der Aufgaben und Arbeitszeiten durch Betreuungspersonen



Quelle: Schulleitungsbefragung (nur Betreuungspersonen), 2017.

Eine weitere Auswirkung der Tagesschule zeigt sich im Bereich des Haus- und Reinigungsdienstes. Die starke Belegung der Räumlichkeiten und die erhöhte Beanspruchung erfordern eine *häufigere Reinigung*. Verantwortliche des Haus- und Reinigungsdienstes merken an, dass die stärkere Auslastung der Räumlichkeiten die Koordination der Reinigungsarbeiten erschwere, welche vermehrt abends durchgeführt werden müsse.

5.5 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN ZU DEN WIRKUNGEN

15. Inwiefern sind die Mitarbeitenden (Schulleitungen, Leitungen Betreuung und Schulteams) mit dem Modell und der Umsetzung zufrieden?

Die Schulleitenden und die Leiter/-innen Betreuung sowie die Schulteams sind mit der Tagesschule 2025 und dessen Umsetzung an ihren Schulen insgesamt zufrieden. Die Vorbereitung und Umsetzung waren anspruchsvoll und zeitintensiv, sind aber an allen fünf Pilotschulen gelungen. Besonders geschätzt wird von den Mitarbeitenden die intensivere Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung. Bei Mittelstufenlehrpersonen zeigt sich allerdings eine gewisse Unzufriedenheit mit der aufgrund der abgestuften Gebundenheit veränderten Stundenplangestaltung. Die langen Arbeitstage und die zusätzliche Tätigkeit in der Betreuung sind für die Lehrpersonen anstrengend und können teilweise zu einer Überlastung führen. Die Belastung der Schulteams (Lehr- und Betreuungspersonen) war im ersten Jahr der Umsetzung generell hoch. Diese mit der Einführung der Tagesschule 2025 einhergehende stärkere Belastung muss weiter beobachtet werden. Aus Sicht der Mitarbeitenden gibt es viele positive Wirkungen bei den Schüler/-innen wie einen stärkeren Zusammenhalt, klassenübergreifende Kontakte und

teilweise eine grössere Selbstständigkeit. Allerdings gibt es nach wie vor Überforderungen von Schüler/-innen, welche mit der grossen Offenheit und Durchmischung weniger gut klarkommen und für die individuelle Lösungen gefunden werden müssen. Schliesslich ist der Beziehungsaufbau zu den Schülern/-innen durch die Tagesschule anspruchsvoller geworden.

16. Inwiefern sind die Eltern mit den Tagesschulen zufrieden?

Die Mehrheit der Eltern ist mit den Tagesschulen insgesamt zufrieden. Sowohl die Pilotschulen als auch die Kreisschulpflegen erhalten mehrheitlich positive Rückmeldungen von Eltern. Die Tagesschulen bieten den Eltern Planungssicherheit und fördern ihrer Ansicht nach die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

17. Inwiefern sind die Kinder und Jugendlichen mit dem Angebot (Stundenpläne, Mahlzeiten, Freizeitangebote) zufrieden?

Die befragten Schüler/-innen der fünf Pilotschulen sind ebenfalls mehrheitlich zufrieden mit den Tagesschulen. Sie schätzen es, den Mittag mit ihren Freunden zu verbringen und aus einer Vielzahl von Freizeitangeboten auswählen zu können, um ihren Mittag individuell zu gestalten. Das Essen ist bei den Schülern/-innen an einzelnen Schulen hingegen ein umstrittenes Thema und schmeckt nicht allen gleichermassen.

18. Inwiefern sind Auswirkungen in pädagogischer Hinsicht feststellbar?

In der Evaluation ergaben sich Hinweise auf positive Auswirkungen der Tagesschulen auf der individuellen Ebene der Schüler/-innen. Die Tagesschulen fördern den Zusammenhalt der Schüler/-innen und führen zu einer zunehmenden Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme. Der pädagogische Freiraum, welchen die Tagesschule 2025 bietet, kann von den Schulen unterschiedlich gestaltet werden. Um Aussagen darüber zu machen, wie sich die Gestaltung dieses Freiraums in pädagogischer Hinsicht auswirken kann, ist es nach der Pilotphase I noch zu früh. Deutlich wird jedoch, dass auch für die Schüler/-innen Erholungszeiten wichtig sind und daher darauf geachtet werden muss, dass an den Schulen genügend Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind.

Während der Pilotphase I hat sich gezeigt, dass sich das Pilotprojekt Tagesschule 2025 laufend weiterentwickelt hat. Das Schulamt und die Schulpflege der Stadt Zürich haben bei verschiedenen Themen erkannt, wo es Klärung und Verbesserungen braucht. Für die Pilotphase II wurden bereits einige Verbesserungen umgesetzt. Ausgehend von den in diesem Bericht dargelegten Ergebnissen der Evaluation der Pilotphase I möchten wir auf fünf Themen hinweisen, die aus Sicht des Evaluationsteams für die Weiterentwicklung der Tagesschule 2025 zentral sind. Davon leiten wir fünf Empfehlungen zuhanden der Verantwortlichen des Schulamts und der Schulpflege der Stadt Zürich ab.

Tagesschulen haben veränderte Voraussetzungen und Bedürfnisse Unterstützungsprozesse und Vorgaben des Schulamts, die für die Regelschulen gelten, wurden in der Pilotphase I mehrheitlich ohne grosse Anpassungen für die Tagesschulen übernommen. Die Evaluation hat gezeigt, dass sich durch die Tagesschule 2025 und den Tagesschulbetrieb die Bedingungen und Bedürfnisse der Schulen in verschiedenen Bereichen verändern. Die Unterstützungsprozesse des Schulamts sowie die Vorgaben und Empfehlungen waren daher für die Tagesschulen nicht immer passend. Dies hat sich beispielsweise beim Abmeldeverfahren gezeigt, bei dem das Schulamt bereits Anpassungen vorgenommen hat. Weiter sind in den folgenden Bereichen veränderte Voraussetzungen und Bedürfnisse feststellbar:

- Durch den Tagesschulbetrieb verändern sich die Anforderungen an die Räumlichkeiten und die Ausstattung der Schulen (u.a. auch im Aussenraum). Es braucht eine für Tagesschulen geeignete Ausstattung (z.B. geeignetes Mobiliar), die auf eine intensive Beanspruchung und Nutzung ausgerichtet ist.
- Der Tagesschulbetrieb hat eine Mehrfachnutzung der Räumlichkeiten zur Folge. Mehrfachnutzungen (z.B. für Unterricht und Freizeitaktivitäten) und die grössere Anzahl Schüler/-innen führen zu einer stärkeren Abnutzung und einem grösseren Reinigungsbedarf. Gleichzeitig wird die Koordination der Reinigungsarbeiten durch die zusätzliche Belegung und veränderte Nutzung der Räumlichkeiten erschwert. Diesen Veränderungen sollen bei der Berechnung des Hausdienst- und Reinigungspersonals Rechnung getragen werden.
- Der Tagesschulbetrieb erfordert mehr Betreuungsressourcen. Durch die grössere Anzahl an zu betreuenden Schülern/-innen verändern sich Abläufe und Aufgaben in der Betreuung. Dies zieht die Frage nach der notwendigen Qualifikation des Betreuungspersonals in unterschiedlichen Funktionen nach sich. Die Erfahrungen aus der Pilotphase I haben gezeigt, dass sich der aktuelle Betreuungsschlüssel der Regelschulen für die Situation der Tagesschulen nur bedingt bewährt und es zusätzliche Faktoren (z.B. die Organisation der Mittagsverpflegung, dezentrale Betreuungsstandorte) zu berücksichtigen gilt.

Um die Tagesschule 2025 erfolgreich fortzuführen, braucht es innerhalb des Schulamts in verschiedenen Bereichen Anpassungen und Weiterentwicklungen.

Empfehlung 1: Schulamtsinterne Vorgaben und Empfehlungen weiterentwickeln und an die Tagesschule 2025 anpassen

Mit der Einführung der Tagesschule 2025 bestehen in der Stadt Zürich zurzeit zwei verschiedene Schulmodelle mit unterschiedlichen Tarifstrukturen sowie anderen Voraussetzungen und Bedürfnissen. Im Hinblick auf die flächendeckende Einführung der Tagesschule 2025 ist es zentral, dass die schulamtsinternen Vorgaben und Empfehlungen zukünftig besser den veränderten Bedürfnissen der Tagesschulen entsprechen. Teilweise wurde dies vom Schulamt bereits angegangen. Infolge der Evaluation zeigt sich insbesondere in drei Bereichen Anpassungsbedarf:

- *Rahmenbedingungen Infrastruktur und Mobiliar:* Aufgrund der veränderten Anforderungen an die Räumlichkeiten und die Ausstattung der Schulen gilt es, die bestehenden Rahmenbedingungen und Empfehlungen bezüglich Infrastruktur und Mobiliar zu überdenken und an die Realitäten der Tagesschulen anzupassen.
- *Berechnung Personalressourcen Hausdienst und Reinigung:* Aufgrund der veränderten Nutzung der Infrastruktur gilt es, die Berechnung der Personalressourcen für Hausdienst und Reinigung anzupassen und nebst der Fläche weitere Faktoren (z.B. Belegungsgrad) zu berücksichtigen.
- *Betreuungsschlüssel und Empfehlungen zu Qualifikationen des Betreuungspersonals:* Der Betreuungsschlüssel wird schulamtsintern bereits weiterentwickelt, um die Berechnung der Betreuungsressourcen besser auf den unterschiedlichen Bedarf der Tagesschulen auszurichten. Gleichzeitig gilt es, Empfehlungen zu Qualifikationen des Betreuungspersonals je nach Funktion zu konkretisieren. Dazu braucht es allenfalls eine vertiefte Analyse der aktuellen Aufgaben des Betreuungspersonals an Tagesschulen. Betreuungsschlüssel und Qualifikation des Betreuungspersonals muss schliesslich auch vor dem Hintergrund der verstärkten Zusammenarbeit von Unterricht und Betreuung (Empfehlung 4) reflektiert werden.

Vielfältige Erfahrungen der Pilotphase I sind ein wichtiges Reservoir für die Weiterentwicklung der Tagesschule 2025

Während der Pilotphase I konnten auf verschiedenen Ebenen wertvolle Erfahrungen mit der Tagesschule 2025 gemacht werden. Erstens haben die fünf Pilotschulen der Pilotphase I konkrete Erfahrungen bezüglich der Vorbereitung und Umsetzung der Tagesschulen gesammelt. Zweitens haben die Präsidien der Kreisschulpflegen wichtige Einsichten zur übergeordneten Planung, Organisation und Unterstützung der Schulen in ihrem Schulkreis gewonnen. Drittens konnten auf Ebene Schulamt Erfahrungen zur Begleitung der Schulen über die verschiedenen Schulkreise und Pilotschulen hinweg gesammelt werden. Die Evaluation macht deutlich, wo besondere Bedürfnisse einzelner Schulen bestehen und welche Erfahrungen für weitere Schulen, die auf die Tagesschule 2025 umsteigen werden, genutzt werden können. In Anbetracht der hohen Komplexität von Tagesschulen ist deshalb der Austausch über gute Praxis, Stolpersteine, neue Ideen insbesondere bezüglich der Umsetzung relevant. Eine gezielte Nutzung dieser Erfahrungen und des aufgebauten Wissens der Pilotphase I und darüber hinaus kann dazu beitragen, das Pilotprojekt Tagesschule 2025 mit den verschiedenen Verantwortlichen auf allen Ebenen gemeinsam weiterzuentwickeln.

Empfehlung 2: Erfahrungsaustausch der Pilotschulen unterstützen

Damit die Erfahrungen der Pilotphase I für die Pilotphase II gezielt genutzt werden können, braucht es konkrete Austauschmöglichkeiten auf Ebene der Schulen. Die Schulen, die in der Pilotphase II auf die Tagesschule 2025 umsteigen, sollen sich erstens untereinander austauschen können, um bei Bedarf gewisse Themen der Vorbereitung und Umsetzung gemeinsam zu besprechen. Zweitens sollen die Schulen der Pilotphase II direkt von den Erfahrungen der Schulen der Pilotphase I profitieren können, indem bei Bedarf ein individueller Austausch auf der Leitungsebene der Schulen im Sinne einer kollegialen Beratung stattfindet. Dabei kommt dem Schulamt sowie den Präsidien je eine bestimmte Rolle zu. Das Schulamt hat die Übersicht über entscheidende allgemeine Themen sowie über Erfolgsfaktoren oder Schwierigkeiten einzelner Pilotschulen der Pilotphase I. Die Präsidien können ihrerseits in ihrem Schulkreis einen Erfahrungsaustausch ermöglichen. Das Schulamt und die Präsidien sollen den Erfahrungsaustausch unter den Pilotschulen der Pilotphase I und der Pilotphase II auf drei Ebenen unterstützen und dabei eine moderierende Funktion ausüben:

- den Austausch über alle Schulen auf städtischer Ebene,
- den Austausch auf Ebene der Schulkreise,
- den individuellen Austausch zwischen Leitenden (Schulleitende, Leitende Betreuung, Leitende Hausdienst und Technik) einzelner Schulen, die ähnliche Situationen oder Herausforderungen aufweisen.

Schliesslich soll auch ein Weg gefunden werden, wie die Schulen der Pilotphase I ihre Erfahrungen mit der Weiterentwicklung der Tagesschulen in den folgenden Jahren ins Modell Tagesschule 2025 einfliessen lassen können.

Elternkommunikation ist für die Akzeptanz der Tagesschule 2025 zentral

In der Evaluation hat sich deutlich gezeigt, dass der Elternkommunikation in der Vorbereitungsphase eine grosse Bedeutung zukommt. Die Pilotschulen der Phase I haben auf verschiedenen Ebenen sehr viel in die Elternkommunikation und die konkrete Unterstützung der Eltern beim Abmeldeverfahren investiert. Dabei war es zentral, fremdsprachige Eltern adäquat zu informieren und beim Abmeldeverfahren zu unterstützen. Zudem hat sich ein frühzeitiger Einbezug von Elterngremien bereits bei der Erstellung des Umsetzungskonzepts bewährt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine möglichst klare und einfache Information und Kommunikation gegenüber den Eltern sowie die Möglichkeit, Elterngremien einzubeziehen, die Akzeptanz der Tagesschule 2025 massgeblich unterstützen. Dies zeigt sich auch an den geringen Abmeldezahlen in der Pilotphase I. Um die Zufriedenheit der Eltern auch mit Schulen, die künftig auf die Tagesschule 2025 umsteigen, hoch zu halten, und die Eltern über die Weiterentwicklung der Tagesschule 2025 zu informieren, ist ein Engagement bezüglich der Elternkommunikation weiterhin angezeigt.

Empfehlung 3: Elternkommunikation weiterhin sorgfältig umsetzen

Da sich die Elternkommunikation als besonders wichtiges Element der Vorbereitungsphase der Tagesschulen erwiesen hat und massgeblich zur Akzeptanz der Tagesschulen beiträgt, gilt es ihr auch in der Pilotphase II besondere Aufmerksamkeit beizumessen.

Das Schulamt und die Kreisschulpflegen sollen die Pilotschulen der Phase II in der Elternkommunikation unterstützen und diese an übergreifenden Veranstaltungen für die Leitenden thematisieren. Dabei soll auf die Erfahrungen der Pilotschulen der Phase I zurückgegriffen werden (z.B. Angebote für fremdsprachige Eltern). Da bislang in der Stadt Zürich nur wenige Eltern Erfahrungen mit der Tagesschule 2025 haben, gilt es, auch der direkten Kommunikation von Seiten Schulamt respektive Kreisschulpflegen gegenüber den Eltern grosse Aufmerksamkeit beizumessen, so etwa, wenn es in Zukunft darum geht, Änderungen an den bisherigen Vorgaben der Tagesschule einzuleiten.

Potenzial der Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung wird noch nicht ausgeschöpft

Mit der Einführung der Tagesschule 2025 hat an den Pilotschulen die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung an Bedeutung gewonnen. Der Austausch wurde intensiviert, und je nach Schule wurde die Zusammenarbeit unterschiedlich ausgestaltet (z.B. Lehrpersonen in der Betreuung, Betreuungspersonen als Klassenassistenten im Unterricht, strukturelle Einbindung von Betreuungspersonen). Aus der Sicht verschiedener Leitungspersonen ist es dabei unabdingbar, dass eine gemeinsame Haltung bereits frühzeitig erarbeitet wurde. Die Zusammenarbeit wird von beiden Seiten positiv erlebt und als Bereicherung wahrgenommen, weil dadurch neue Sichtweisen in die eigene Arbeit einfließen. Die Tagesschule 2025 bietet dank des pädagogischen Freiraums u.a. in der Mittagszeit neue Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit. Nach zwei Jahren Erfahrung wird aber deutlich, dass das Potenzial dieser Zusammenarbeit noch nicht ausgeschöpft ist. Unterricht und sozialpädagogisch gestaltete Lerngelegenheiten könnten aus Sicht einiger Leitungspersonen noch stärker ineinandergreifen und sozialpädagogische Lerngelegenheiten könnten noch gezielter genutzt werden. In welche Richtung sich die Zusammenarbeit weiterentwickeln soll und kann, ist bisher allerdings unklar. Es stellt sich die Frage, was längerfristig das Ziel einer verstärkten Kooperation zwischen Unterricht und Betreuung im Rahmen von Tagesschulen sein soll und welche Formen der Zusammenarbeit angestrebt werden sollen, um diese Ziele zu erreichen.

Empfehlung 4: Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung gezielt weiterentwickeln

Die Tagesschulen bieten neue Möglichkeiten für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung. Dadurch entsteht die Chance eines pädagogischen Mehrwerts. Lehr- und Betreuungspersonen werden durch die jeweils andere Profession gefordert, bisherige Sichtweisen zu überdenken und allenfalls neue Lernsettings zu entwickeln. Die Verzahnung von unterrichtspädagogischem und sozialpädagogischem Wissen kann unter Umständen die Schüler/-innen in ihrem Lernen besser unterstützen. Es gilt deshalb, diese Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung gezielt zu nutzen und weiterzuentwickeln. Verantwortliche und Beteiligte sollen darüber diskutieren und konkretisieren, welche Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten anzustreben sind. Dabei soll über die Art der Nutzung des sozialpädagogischen Wissens in den Tagesschulen noch expliziter gesprochen werden und darüber, welche Art Betreuungspersonal dafür eingesetzt werden soll. Dabei ist insbesondere zu klären, welche Ausbildung die Betreuungspersonen mitbringen müssen, damit die angestrebten Ziele der Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung erreicht werden können. In letzter Konsequenz muss anschliessend auch über Lösungen für die unterschiedlichen Anstellungs-

bedingungen von Lehr- und Betreuungspersonen diskutiert werden. Schliesslich ist zu überlegen, ob dieses Zusammenwirken von Unterricht und Betreuung in den Tagesschulen auch Auswirkungen auf die Ausbildung von Lehrpersonen, Sozialpädagogen/-innen und Fachpersonen Betreuung haben wird.

Die langfristigen Wirkungen der Tagesschule 2025 sind noch unbekannt. Die Evaluation der Pilotphase I gibt erste Hinweise auf mögliche Wirkungen der Tagesschulen auf individueller Ebene der Schüler/-innen, auf Ebene der Schulteams sowie der Schule als Ganzes. Die Erfassung konkreter Wirkungen, die sich längerfristig abzeichnen, war in der Evaluation der Pilotphase I allerdings noch zu früh. Die Tagesschule 2025 bietet den Schulen durch die Anwesenheit der Schüler/-innen in der Mittagszeit einen pädagogischen Gestaltungsfreiraum. Dieser ermöglicht neue Betreuungsgefässe und informelle Lerngelegenheiten. Wie sich die unterschiedliche Gestaltung dieses pädagogischen Freiraums sowie die weiteren Veränderungen, die der Tagesschulbetrieb mit sich bringt, langfristig auswirken, ist noch unbekannt. Die Tagesschule 2025 und dessen Ausgestaltung durch die Schulen könnten auf individueller Ebene bei den Schülern/-innen Wirkungen in verschiedener Hinsicht erzielen. Zugleich könnten sich Teamarbeit und Schulklima langfristig verändern. Deshalb ist es wichtig, die Veränderungen durch die Tagesschule an den Pilotschulen weiter zu beobachten und die langfristigen Wirkungen vertieft zu untersuchen.

Empfehlung 5: Wirkungen der Tagesschule 2025 beobachten und längerfristig vertieft untersuchen

Im Zusammenhang mit der Untersuchung der Wirkungen der Tagesschule 2025 ist zentral, dass in der Evaluation der Pilotphase II nicht nur die neu einsteigenden Schulen begleitet werden, sondern auch die Entwicklung der fünf Pilotschulen der Phase I weiter beobachtet wird. Insbesondere die erhöhte Belastung der Schulteams, welche die vorliegende Evaluation aufgezeigt hat, gilt es weiter im Auge zu behalten. Zudem sollen nach längerer Laufzeit des Pilotprojekts die Wirkungen vertieft untersucht werden (z.B. der verstärkten Zusammenarbeit von Unterricht und Betreuung).

ANHANG

A I EVALUATIONSFRAGEN

Fragen zum Konzept

1. Welche Konsequenzen können aus den Umsetzungskonzepten für andere Schulen oder für eine Weiterführung gezogen werden?
2. Wie bewähren sich die Umsetzungskonzepte in Hinblick auf eine flächendeckende Einführung?

Fragen zur Umsetzung

3. Inwiefern sind die Eltern mit der Vorinformation und Kommunikation zufrieden?
4. Welche Erfahrungen werden mit der Tarifstruktur gemacht (aus der Sicht der Schulen und Eltern)?
5. Was sind die Gründe der Eltern für die Nichtteilnahme am gebundenen Angebot (Abmeldung)?
6. Welches sozioökonomische Profil haben die nutzenden Eltern?
7. Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Eltern zu beurteilen?
8. Inwiefern sind die Kosten ein Hinderungsgrund für ökonomisch schwächere Familien?
9. Welche Herausforderungen sind bei der Umsetzung der Konzepte aufgetreten? Welche Stolpersteine waren vorhanden? Welche Unterstützung in diesem Prozess wäre nützlich?
10. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit externen Partnern?
11. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit innerhalb des Schulteam?
12. Besteht Optimierungspotenzial in Bezug auf die Anstellungsbedingungen von Lehr- und Betreuungspersonen?
13. Besteht ein pädagogischer Mehrwert?
14. Welche Erfahrungen werden bezüglich Personal- und Raumressourcen gemacht?

Fragen zu den Wirkungen

15. Inwiefern sind die Mitarbeitenden (Schulleitungen, Leitungen Betreuung und Schulteam) mit dem Modell und der Umsetzung zufrieden?
16. Inwiefern sind die Eltern mit den Tagesschulen zufrieden?
17. Inwiefern sind die Kinder und Jugendlichen mit dem Angebot (Stundenpläne, Mahlzeiten, Freizeitangebote) zufrieden?
18. Inwiefern sind Auswirkungen in pädagogischer Hinsicht feststellbar?