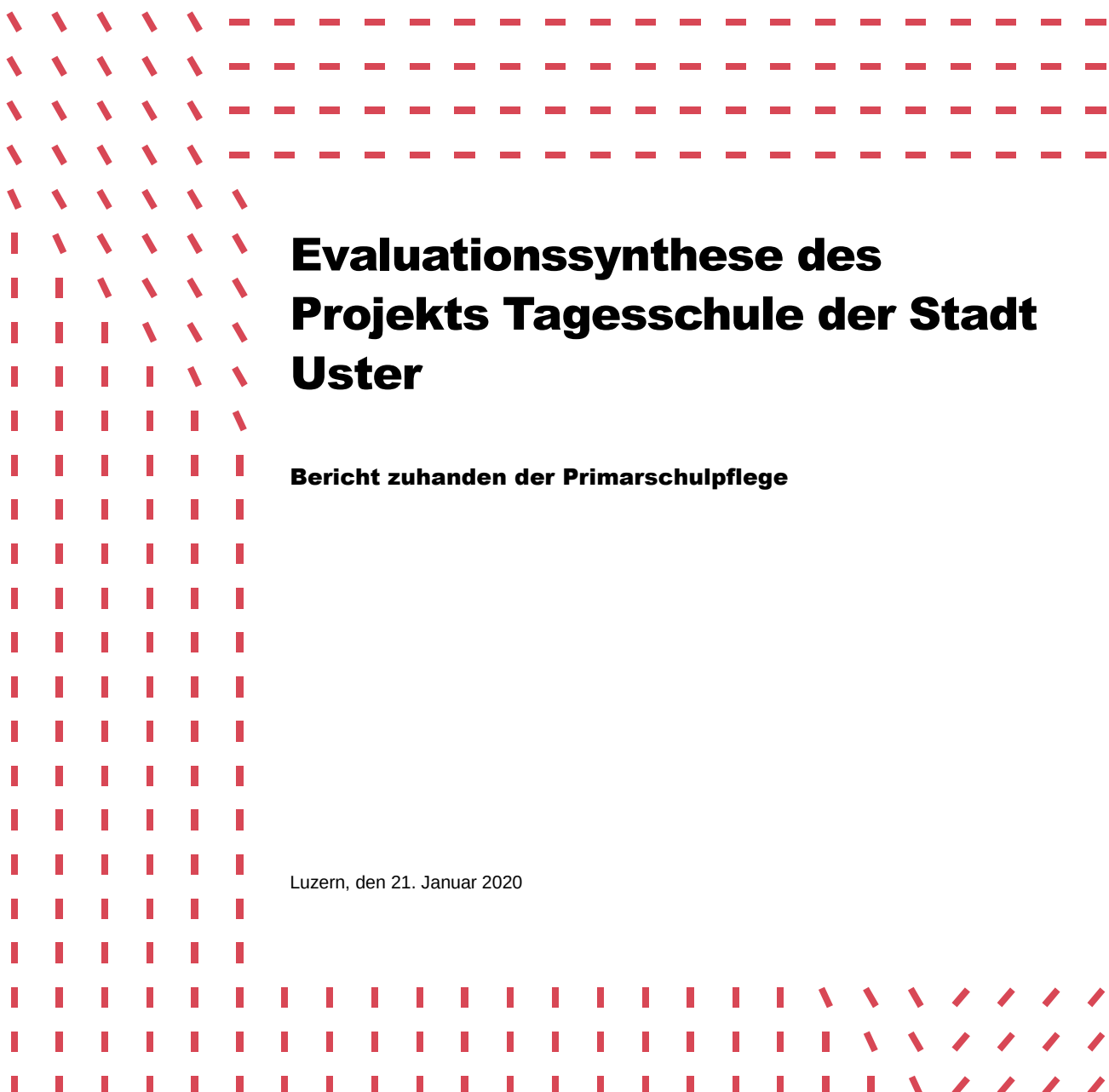




Evaluationssynthese des Projekts Tagesschule der Stadt Uster

Bericht zuhanden der Primarschulpflege

Luzern, den 21. Januar 2020

I Autorinnen und Autoren

Ruth Feller, lic. phil. I (Projektleitung)

Giada Gianola, MA (Projektmitarbeit)

I INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung GmbH

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Place de l'Europe 7

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

I Auftraggeber

Primarschulpflege

I Zitiervorschlag

Feller, Ruth; Gianola, Giada (2019): Evaluationssynthese des Projekts Tagesschule der Stadt Uster, Bericht zuhanden der Primarschulpflege, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

I Laufzeit

Juli 2019 bis Dezember 2019

I Projektreferenz

Projektnummer: 19-40

1. Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Ziele und Fragestellungen der Evaluation	4
 2. Methodisches Vorgehen	 5
2.1 Dokumenten- und Datenanalyse	5
2.2 Gespräche mit Verantwortlichen und Betroffenen	5
 3. Ergebnisse	 7
3.1 Projektorganisation, Vorbereitung und Start der Tagesschule	7
3.2 Umsetzung der Tagesschule	8
3.3 Wirkungen	13
3.4 Zufriedenheit und Zukunft der Tagesschule	16
 4. Beantwortung der Fragestellungen und Empfehlungen	 17
 Anhang	 21

1. Einleitung

Im folgenden Kapitel werden die Ausgangslage und die Ziele sowie die Fragestellungen der Evaluationssynthese dargestellt.

1.1 Ausgangslage

In der Stadt Uster gibt es neun Schuleinheiten. Seit dem Schuljahr 2015/2016 wird eine dieser Schuleinheiten als Tagesschule mit maximal 80 Plätzen an einem zentralen Standort geführt. In den anderen Schuleinheiten werden Schülerhorte angeboten. Die Tagesschule wird als Pilotprojekt geführt. Die Eltern der Stadt Uster können selber entscheiden, ob sie ihr Kind/ihre Kinder in die Tagesschule schicken wollen. Schüler/-innen, die bei der Tagesschule angemeldet sind, besuchen die Tagesschule ganztags mit gebundenem Mittag, wenn sie am Nachmittag Unterricht haben. Dies führt zu einer abgestuften Gebundenheit wie sie auch in der Stadt Zürich im laufenden Pilotprojekt Tagesschule 2025 umgesetzt wird. Die Umsetzung der Tagesschule erfolgt anhand eines Betriebshandbuchs sowie eines im Schulteam erarbeiteten pädagogischen Leitfadens.

1.2 Ziele und Fragestellungen der Evaluation

Die Primarschulpflege hat Interface beauftragt, eine Evaluationssynthese über die Erfahrungen mit der Tagesschule durchzuführen. Dies mit der Absicht, Erkenntnisse und Empfehlungen für eine Weiterführung der Tagesschule zu erhalten. Mit der Evaluationssynthese werden folgende Fragestellungen beantwortet:

- Wie wird die Umsetzung der Tagesschule Uster beurteilt? Welche Optimierungen sind angezeigt?
- Wie ist der Tagesschulbetrieb im Vergleich mit dem Betrieb der Schülerhorte der anderen Schuleinheiten zu bewerten? Wie entwickeln sich die Kosten?
- Wie können die Bereiche Unterricht und Betreuung besser zusammenwachsen? Was ist dazu notwendig (Ressourcen, Know-how, Konzepte usw.)?
- Wie werden die quantitativen Prognosen bezüglich der Räume (gemäss Studie zur Gesamtentwicklung Schulraum) beurteilt und welche Implikationen hat die Tagesschule auf die qualitative Nutzung der Räumlichkeiten?

2. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen präsentiert. Es wurde eine vorwiegend qualitative Methodik gewählt.

2.1 Dokumenten- und Datenanalyse

In einem ersten Schritt wurden relevante Dokumente und Daten bezüglich der Tagesschule Uster analysiert und gesichtet. Dabei ging es darum, das Konzept der Tagesschule und den Kontext besser zu verstehen sowie die weiteren Erhebungen zu operationalisieren. Es wurden folgende Dokumente und Daten analysiert:

- Dokumente zur Beschreibung des Konzepts und der Umsetzung der Tagesschule
- Hintergrundinformationen zum Projekt Tagesschule
- Daten aus der externen Evaluation der Fachstelle für Schulbeurteilung des Kantons Zürich
- Elternzufriedenheitsbefragung durchgeführt vom Elternrat
- Administrativdaten der Schule Uster zu den Kosten sowie zum Schulraum

2.2 Gespräche mit Verantwortlichen und Betroffenen

Um die in der Dokumenten- und Datenanalyse gewonnen Informationen zu ergänzen, wurden in einem zweiten Schritt verschiedene persönliche Gespräche mit Verantwortlichen und Betroffenen durchgeführt. Nachfolgend werden die Personen(-gruppen) aufgeführt, mit denen Gespräche realisiert wurden. Im Anhang A 1 ist eine Liste mit der Anzahl Personen je Personen(-gruppe) zu finden.

- *Schulleitung und Betreuungsleitung*: Die Schulleiterin ist seit gut drei Jahren an der Tagesschule Uster tätig. Ihr Pensum beträgt 40 Prozent (plus 20 Prozent für die Projektleitung des Projekt Tagesschule). Sie war erst als Schulleiterin ad interim tätig, bevor sie später die Schulleitung definitiv übernommen hat. Die Betreuungsleiterin ist seit Anfang des Projekts Tagesschule dabei und war massgeblich am Aufbau der Tagesschule beteiligt.
- *Schulteam (Lehr- und Betreuungspersonen)*: Es wurde mit einer Auswahl an Lehr- und Betreuungspersonen ein Gespräch geführt. Die Vertretenden des Schulteams waren heterogen zusammengesetzt bezüglich Arbeitserfahrung, Tätigkeit an der Tagesschule (Lehr- und Betreuungspersonen), Pensum und Anzahl Jahre, die sie an der Tagesschule tätig sind.
- *Schüler/-innen der Tagesschule*: Es wurden mit Schülern/-innen aus unterschiedlichen Schulstufen drei Gespräche durchgeführt. Befragt wurden Schüler/-innen aus der zweiten Klasse (sechs Schüler/-innen), aus der dritten und vierten Klasse (fünf Schüler/-innen) und aus der fünften Klasse (fünf Schüler/-innen).
- *Elternrat der Tagesschule*: Am Gespräch nahmen neun Personen teil. Der Elternrat ist heterogen zusammengesetzt und vertritt Schüler/-innen unterschiedlicher Klassen.
- *Schulpräsidentin/Stadträtin Bildung*: Es wurde ein Einzelinterview mit der zuständigen Schulpräsidentin realisiert.
- *Schulverwaltung*: Es wurde je ein telefonisches Gespräch mit der Leitung der Schulverwaltung zum Thema Finanzen sowie mit der verantwortlichen Person für Liegenschaften/Infrastruktur zum Thema Schulraumentwicklung geführt.
- *Steuergruppe*: Es wurde ein Gespräch mit der gesamten Steuergruppe geführt. Diese setzt sich aus Vertretern/-innen verschiedener Gremien zusammen, die für die Arbeit in der Steuergruppe delegiert wurden (Schulpflege, Lehrpersonen und Schulverwaltung). Die Schulleiterin und die Betreuungsleiterin sind ebenfalls in der Steuergruppe

vertreten. Die Schulleiterin hat an diesem Gespräch nicht teilgenommen, da mit ihr ein separates Interview durchgeführt worden ist.

3. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel präsentieren wir die Ergebnisse der Evaluationssynthese. In Abschnitt 3.1 geht es um die Vorarbeiten zur Tagesschule. Dies beinhaltet die Beurteilung der Projektorganisation, der Vorbereitung und des Starts der Tagesschule. Anschliessend wird in Abschnitt 3.2 auf die Umsetzung der Tagesschule eingegangen. In Abschnitt 3.3 werden die Wirkungen auf die Lehr- und Betreuungspersonen und auf die Schüler/-innen beschrieben. Zudem werden die Wirkungen auf den Schulraum und die Entwicklung der Kosten thematisiert. In Abschnitt 3.4 werden eine abschliessende Beurteilung der Tagesschule vorgenommen sowie Hinweise für die Zukunft der Tagesschule dargelegt.

3.1 Projektorganisation, Vorbereitung und Start der Tagesschule

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Evaluation bezüglich der Projektorganisation und der Vorbereitung der Umsetzung der Tagesschule Uster dargestellt.

3.1.1 Projektorganisation

Das Projekt Tagesschule wird von einer Steuergruppe (zusammengesetzt aus der Schulpflege, Vertretenden des Schulteam, der Schulverwaltung) strategisch verantwortet. Die Projektleiterin hat die aktuelle Schulleitung inne. Die Verbindung von Projekt- und Schulleitung hat sich vor allem aus Sicht der Schulleiterin als schwierig erwiesen. Die Schulleiterin konnte Projekt und Schule nicht gut auseinanderhalten. Es ist für sie nicht immer klar, welche Themen das Projekt der Schulgemeinde betrifft und welche Themen eigenständig von ihr als Schulleiterin bearbeitet werden können. Die Schulpflege begründet den Entscheid, die Projekt- und Schulleitung in Personalunion zu organisieren, damit, dass dadurch die Schulleitung ein höheres Pensum (60 anstelle von 40 Stellenprozenten) zur Verfügung hat für alle Aufgaben, die beim Aufbau einer Tagesschule anfallen. Zudem argumentieren Mitglieder der Steuergruppe, dass aus ihrer Sicht eine Person vor Ort das Projekt leiten muss. Die Schulpflege ist zu weit weg, um gute Entscheide für die Tagesschule zu fällen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass pädagogisch geschulte Personen massgeblich das Projekt führen. Die Schulleiterin fühlt sich durch die Personalunion allein gelassen. Sie hat die Tagesschule aufgebaut und musste gleichzeitig das Projekt der Schulgemeinde führen. Zusätzlich fühlt sie sich mit diesen beiden Aufgaben überfordert, weil sie wenig bis keine Projektmanagement Erfahrung hat. Erschwerend kommt hinzu, dass die Schulleiterin bei strategischen Entscheiden auf der Ebene der gesamten Schulgemeinde in den entsprechenden Gremien keinen Einsitz hat. Dies gibt ein Informationsdefizit zwischen der Projektleiterin und dem strategischen Organ, was eine gute Projektleitung zusätzlich erschwert. Dies alles hatte gemäss der Schulleiterin zur Folge, dass sie den verschiedenen Anforderungen nicht ausreichend gerecht wird. So konnte sie nicht gleichzeitig das Projekt führen und sich um alle wichtigen Belange der Schule kümmern. Beispielsweise wurden erst kürzlich pädagogische Leitlinien erstellt, die eigentlich am Anfang einer Tagesschule hätten entwickelt werden sollen.

3.1.2 Vorbereitung und Start der Tagesschule

Ausgangspunkt für die Tagesschule war eine Bedarfsumfrage bei der Bevölkerung in Uster. Diese zeigte klar, dass Eltern ein gebundenes Angebot nachfragen. Als sich die Primarschulpflege entschieden hat, ein solches Angebot zur Verfügung zu stellen, gab es vorerst nur wenige Anmeldungen. Dies war darauf zurückzuführen, dass wenig Werbung gemacht wurde, ursprünglich von der vollen Gebundenheit ausgegangen wurde und der Standort wenig attraktiv war. Daraufhin wurde das Angebot angepasst (teilge-

bunden) und verstärkt Werbung gemacht, sodass im Schuljahr 2015/2016 mit der Tagesschule gestartet werden konnte.

Die Eltern zählen als Gründe für die Anmeldung ihrer Kinder an der Tagesschule folgende Aspekte auf: das pädagogische Konzept der Tagesschule mit der Zusammenarbeit von Lehr- und Betreuungspersonen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Nähe zum Wohn- oder Arbeitsort, die abgestufte Gebundenheit und die Flexibilität, selber zu entscheiden, wann sie Morgen- oder Abendbetreuung für ihre Kinder benötigen.

Die Schulpflege ist davon ausgegangen, dass die Vorbereitung (inklusive Planung und Begleitung Küchenbau, Innen- und Aussenraumeinrichtung inklusive Mobiliar, Stellenbesetzung, Konzept Tagesschule, Gefässe Zusammenarbeit, Einsatzpläne, Stundenpläne usw.) und Umsetzung der Tagesschule hauptsächlich durch die Schulleiterin und die Betreuungsleiterin erfolgen soll, da diese die Fachpersonen in Sachen Schule sind. Im Nachhinein wurde vielen Befragten klar, dass dies eine Überforderung war. Zudem stand für die Vorbereitung nur gerade ein halbes Jahr zur Verfügung. Dies war entschieden zu wenig, da die Aufgaben und Arbeiten zur Vorbereitung massiv unterschätzt wurden. Gleichzeitig war von der Schulpflege kein Budget für die Vorbereitung und den Aufbau der Tagesschule eingestellt worden. Die jetzige und auch die in der Aufbauphase verantwortliche Schulleiterin und die Betreuungsleiterin hätten sich eine klarere Steuerung und Unterstützung von Seiten der Schulpflege gewünscht gerade auch in operativen Fragen wie beispielsweise der Bestellung von Tischen und Stühlen. Dies vor allem auch deshalb, weil beim Projekt Tagesschule Uster nicht eine bestehende Schule in eine Tagesschule überführt wurde (wie dies in der Stadt Zürich der Fall war und ist), sondern weil eine komplett neue Schuleinheit errichtet werden musste. Dies machte es zu einem sehr grossen Kraftakt für alle Beteiligten. So musste nicht nur ein Tagesschulkonzept, sondern auch ein Unterrichtskonzept entwickelt werden. Dabei war ursprünglich gemäss dem Konzept des altersdurchmischten Lernens geplant, zwei Mehrjahrgangsklassen (1.-3. Klasse, 4.-6. Klasse) zu schaffen. Dies war aufgrund der Schüler/-innenzahlen ab dem 2. Betriebsjahr nicht mehr realisierbar, so dass nun Zweijahrgangsklassenzüge geführt werden. Weiterhin wird das altersdurchmischte Lernen am Projekttag teilweise umgesetzt. Anfänglich hat es an allem gefehlt und für den Start mussten wichtige konzeptionelle Arbeiten (z.B. was ist genau der Projekttag) zurückgestellt werden, um mit dem Betrieb überhaupt starten zu können. Erschwerend kam hinzu, dass die Konstellation der angemeldeten Schüler/-innen zu einer herausfordernden Gruppendynamik führte, welche eine zusätzliche Belastung der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin sowie der Lehr- und Betreuungspersonen bedeutete. Diese Situation war unter anderem auch dafür verantwortlich, dass es in den Anfängen vermehrt Abmeldungen von Schüler/-innen gegeben hat.

Die Tagesschule ist gemäss verschiedenen Interviewpartnern/-innen recht unvorbereitet in das Schuljahr 2015/2016 gestartet. Nur wenige Personen, die das Projekt initiiert haben, sind heute noch an der Schule tätig oder ins Projekt involviert. Es gab viele personelle Wechsel, was für den Start der Tagesschule erschwerend war.

3.2 Umsetzung der Tagesschule

Bei der Umsetzung der Tagesschule werden zuerst eine allgemeine Einschätzung des Ist-Zustands, positive und negative Aspekte der Tagesschule aus Sicht der Beteiligten und Betroffenen sowie die Zufriedenheit mit der Leitung beschrieben. Anschliessend werden zentrale Elemente der Tagesschule wie die Umsetzung der Mittagsbetreuung und -verpflegung, das pädagogische Konzept, die Räume und Ausstattung, die Zusammenarbeit zwischen Lehr- und Betreuungspersonen und die Elternarbeit thematisiert.

3.2.1 Aktuelle Umsetzung der Tagesschule insgesamt

Alle befragten Akteure sind mit der jetzigen Umsetzung der Tagesschule grossmehrheitlich zufrieden. Die Schulleiterin und die Betreuungsleiterin sowie die Lehr- und Betreuungspersonen haben aus den gegebenen Rahmenbedingungen das Beste gemacht. Dies wird von der Stadträtin und von der Steuergruppe als sehr positiv hervorgehoben. Die Aufbauarbeit ist geglückt. Die befragten Eltern und Schüler/-innen sind begeistert von ihrer Tagesschule. Die Schüler/-innen finden, dass sie an der besten Schule in Uster unterrichtet werden. Es gibt eine starke Identifikation mit der Schule von allen Beteiligten, namentlich von Seiten der Lehrpersonen, der Betreuungspersonen, der Eltern und der Schüler/-innen. Dadurch, dass die Betreuung und der Unterricht auch räumlich nahe sind und die Räumlichkeiten gemeinsam genutzt werden, wird die Tagesschule als Lebensraum, in dem Unterricht und Betreuung Hand in Hand gehen, für alle erlebbar. Mit der Gebundenheit in ihrer Abstufung sind alle befragten Akteure zufrieden. Die Eltern schätzen es, dass sie in einem gewissen Mass mitbestimmen können, wann ihre Kinder im gebundenen Angebot sind. Die Schüler/-innen schätzen an der Tagesschule, dass sie durch die Gebundenheit mehr Zeit mit ihren Freunden/-innen verbringen können. So wird der Tag nicht unnötig unterbrochen, was den Tagesablauf beruhigt.

I Positive und negative Aspekte der Tagesschule

Von den Eltern werden die kleine Schule, die familiäre Atmosphäre, das altersdurchmischte Lernen, die schnelle Reaktion der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin sowie der Lehr- und Betreuungspersonen bei Schwierigkeiten, die pragmatischen Lösungen sowie die gute gegenseitige Information geschätzt. Von Seiten der Lehr- und Betreuungspersonen werden besonders das altersdurchmischte Lernen, der Projekttag, die gute Atmosphäre an der Schule und das gute Schulteam positiv hervorgehoben.

Von Eltern, die weiter weg vom Schulhaus wohnen, wird der Ort der Tagesschule negativ beurteilt. Kinder in der Tagesschule, die nicht in Niederuster wohnen, verlieren durch den Besuch der Tagesschule den Kontakt mit Kindern im Umfeld ihres Wohnortes. Dies wird von einigen Eltern bedauert. Zudem hätten viele Eltern gerne, dass die Tagesschule einen Ferienhort anbieten würde, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch während der Ferienzeit gewährleistet werden könnte.

Aus Sicht der Lehrpersonen und der Schulleiterin hat die Grösse der Schule abgesehen von ihren Vorteilen auch einen grossen Nachteil. Der Grundaufwand für den Betrieb einer Schule, muss von einem kleinen Schulteam bewältigt werden. Dies erfordert ein sehr grosses Engagement. Die Schulleiterin merkt zudem an, dass die Leitung einer Schule mit einem 40 Prozent Pensum nicht bewältigbar und deshalb nicht befriedigend ist. Eine grössere Schuleinheit würde auch in der Leitung Entlastung bringen. Insofern hat die Tagesschule Uster eine kritische Grösse.

Die Hausaufgabenstunde wird ambivalent beurteilt. Einerseits sind dadurch die Hausaufgaben gemacht, wenn die Schüler/-innen nach Hause gehen. Andererseits fehlt den Eltern dadurch die Information, was die Schüler/-innen im Unterricht behandeln. Diese Funktion der Hausaufgaben ist für viele Eltern nach wie vor wichtig.

I Zufriedenheit mit der Leitung

Die Eltern sowie die Lehr- und Betreuungspersonen sind mit der Schulleitung und der Betreuungsleitung sehr zufrieden. Sowohl von den Eltern als auch vom Lehrpersonal werden die Bemühungen der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin, die Tagesschule mit den bestehenden Bedingungen umzusetzen, als grosse Leistung anerkannt und sehr geschätzt. Vor allem die jetzige Schulleiterin hatte während des Aufbaus der Tagesschule Uster eine wichtige Funktion. Gemäss den Lehr- und Betreuungspersonen hat sie

Ruhe und Kontinuität in die Tagesschule gebracht, was sehr wichtig war und ist. Dies bewirkte auch, dass nun weniger Wechsel beim Personal vorkommen. Gemäss einigen Lehrpersonen gibt es allerdings Verbesserungspotenzial bei der Führung. So fehlen aktuell Leitlinien und Dokumente über die Tagesschule, die das aufgebaute Wissen sichern würden. Aus Sicht der Lehr- und Betreuungspersonen ist es offensichtlich, dass die Schulleiterin dazu keine Kapazität hat, sondern nach wie vor stark mit dem Alltagsgeschäft absorbiert ist. Auch in den Ergebnissen der externen Schulevaluation lassen sich Anhaltspunkte dafür finden, dass in der organisatorischen und vor allem auch in der pädagogischen Schulführung Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

3.2.2 Umsetzung der Mittagsbetreuung und -verpflegung

Die Staffelung der Mittagzeit der Schüler/-innen wird von allen Interviewpartnern/-innen positiv beurteilt. So können die Schülerströme gut kanalisiert werden und es gibt einen weniger grossen Andrang bei der Essensausgabe. Die separate Verpflegung der Kindergartenkinder hat sich bewährt. Seit einiger Zeit gibt es die Möglichkeit, dass die Schüler/-innen zuerst nach draussen gehen können und erst später das Mittagessen einnehmen. Dies wird vor allem auch von den Schülern/-innen geschätzt. So haben sie die Möglichkeit, sich auszutoben, bevor sie essen gehen. Das Essen wird von den Schülern/-innen ambivalent beurteilt. Die Eltern und die Schüler/-innen hätten gerne, dass das Essen frisch gekocht würde. Sie haben den Eindruck, dass das Essen nicht frisch ist, weil es aus dem Beutel kommt. Von Seiten der Lehr- und Betreuungspersonen wird angeregt, dass allenfalls Verpflegungsanbieter in der Nähe berücksichtigt werden könnten. Von 12.00 bis 13.00 Uhr dürfen die Schüler/-innen nicht nach draussen gehen, damit auch die Anwohner Mittagsruhe halten können. Dies empfinden vor allem die Schüler/-innen als Einschränkung. Die Betreuung sowie die Angebote über Mittag sind für die Schüler/-innen gut organisiert. Sie wissen, wann sie welche Räume nutzen können. Dabei wird von den älteren Schülern/-innen besonders hervorgehoben, dass die Räumlichkeiten ihre Bedürfnisse gut abdecken und sie ihre Privilegien schätzen. Die Schüler/-innen schätzen zudem, dass sie sehr viele Freiheiten haben, ihre Mittagszeit gemäss ihren Vorlieben zu verbringen. Bevor der Unterricht wieder startet, gibt es eine Vollversammlung (mit einer Dauer von maximal fünf Minuten), an der die Schüler/-innen allen etwas Wichtiges mitteilen oder Feedback geben können. Auch werden Mitteilungen, die alle Schüler/-innen betreffen, an der Vollversammlung besprochen. Ziel dabei ist, dass es einen guten und geordneten Übergang von der Betreuung zum Unterricht gibt. Vor allem ältere Schüler/-innen empfinden diese Versammlung als unnötig oder sogar störend. Sie erkennen das Ziel diese Versammlung nicht und würden diese Zeit lieber mit ihren Freunden/-innen verbringen.

Hinsichtlich des Betreuungsschlüssels über Mittag (1:15) ist gemäss der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin der erhöhte Betreuungsschlüssel adäquat, sofern keine erhöhten Anforderungen an die Betreuung gestellt werden. Treten allerdings Schwierigkeiten auf (z.B. betreuungsintensive Schüler/-innen), stösst auch der Betreuungsschlüssel an seine Grenzen, wenn die notwendige Qualität in der Betreuung aufrechterhalten werden soll.

3.2.3 Qualität und pädagogisches Konzept

Obwohl die Schule gemäss allen Befragten gut läuft, gibt es hinsichtlich der Qualitätsentwicklung Optimierungsbedarf. Wie bereits weiter oben erwähnt, konnten die pädagogischen Leitlinien erst im letzten Jahr erarbeitet werden. Auch fehlt es gemäss der Schulleiterin und den Lehr- und Betreuungspersonen an einem Qualitätsmanagement, um die Qualität kontinuierlich zu entwickeln und zu sichern. Die Ergebnisse der externen Schulevaluation bestätigen dies. So gibt es eine weniger positive Einschätzung von den Lehrpersonen zu den Fragen, die das Thema Umgang mit Regeln ansprechen sowie zu Fra-

gen im Bereich Lehren und Lernen, die ein wichtiges Element eines pädagogischen Konzepts darstellen. Für eine kleine Schule ist der Aufbau eines Qualitätsmanagements mit grossem Aufwand verbunden, der fast nicht geleistet werden kann. Somit wäre es hilfreich, wenn die Tagesschule Uster in eine grössere Schuleinheit eingebunden werden könnte.

Als wichtiges pädagogisches Element hat die Tagesschule Uster den Projekttag eingeführt. Der Projekttag findet wöchentlich statt. An diesem Tag arbeitet die ganze Schule an einem Thema. Der Schwerpunkt des Projekttags ist die Naturpädagogik. Alle Klassen sind häufig auswärts. Der Projekttag wird von Seiten der Schüler/-innen, der Eltern und der Lehrpersonen als grossen Gewinn beurteilt. Insbesondere aus Sicht der Lehr- und Betreuungspersonen wird anhand des regelmässig stattfindenden Projekttags deutlich, was eine Tagesschule ausmacht.

3.2.4 Räume und Ausstattung

Alle Befragten sind sich einig, dass die Räumlichkeiten für eine Tagesschule nicht ausreichend sind und vor allem in den Wintermonaten, in denen der Aussenraum weniger genutzt werden kann, an seine Grenzen stösst. Im Verlauf der Zeit konnten verschiedene Optimierungen umgesetzt werden, die die Situation wohl entschärfen, aber das Grundproblem nicht lösen. So haben die Lehrpersonen nun ein Lehrerzimmer, in das sie sich zurückziehen können. Zudem haben sie die Möglichkeit, das Lehrerzimmer auch für ihre Vorbereitungsarbeiten zu nutzen, obwohl die DaZ-Lektionen teilweise im Lehrerzimmer realisiert werden. Es ist eine grosse Herausforderung, in einem Raum Küche, Essensausgabe, Betreuung sowie das Büro für die Betreuungsleiterin und die Gruppenleitungen unterzubringen. So werden alle Räume für mehrere Zwecke genutzt und teilweise sogar dreifach belegt. Dies bedeutet eine hohe Anforderung an die Organisation. Es ist genau geregelt, welche Gruppe welches Zimmer wozu nutzt oder nutzen darf. Mehr Räumlichkeiten würden vor allem die Lehr- und Betreuungspersonen entlasten, da immer alles weggeräumt werden muss, damit die Räume mehrfach genutzt werden können. Zudem fehlt Stauraum, um die Arbeiten der Schüler/-innen oder Material zu lagern. Gemäss einigen Schülern/-innen fehlt zudem ein Raum, in dem ältere Schüler/-innen ungestört lesen können. Gefragt nach dem Lärm und den Rückzugsmöglichkeiten, sind die Schüler/-innen ambivalent in ihrer Beurteilung. Einige empfinden den Lärm als störend, anderen scheint der durch die anwesenden Schüler/-innen entstehende Lärm wenig auszumachen. Von Seiten der Schulleiterin wird zudem angemerkt, dass die Reinigung der Räume und der sanitären Anlagen nicht ausreichend ist. Insbesondere die Toiletten sollten mehr als einmal pro Tag gereinigt werden. Dies wird auch vom Hauswart bestätigt. Er fügt zudem an, dass der Aufwand für die Reinigung insbesondere der Essensräume als überdurchschnittlich zu beurteilen ist.

Das gefühlte Raumdefizit wird von Seiten der Verantwortlichen für Liegenschaften und Infrastruktur auch anhand von Zahlen gemäss dem Projekt «Schulraumgesamtentwicklungskonzept Primarschule Uster» bestätigt.¹ Gemäss den Vorgaben des Rhythmusprogramms² für die Betreuung besteht ein Soll-Raumbedarf pro Schüler/-in von 4,1 Quadratmetern für den Aufenthalt (nur Aufenthaltsräume der Schüler/-innen). Zudem gibt es pro Raumart bestimmte Vorgaben, wie viel Fläche pro Standort/Gruppe vorhanden sein muss (Garderobe: 20 m² pro Gruppe, Sanitärbereich 8 m² pro Gruppe, Materialräume 18 m² ab zwei Gruppen, Büro Betreuungsleitung 12 m² pro Standort, Arbeitsplätze für Mit-

¹ Der Schlussbericht zum Projekt Schulraumgesamtentwicklungskonzept Primarschule Uster wird im Frühjahr 2020 fertiggestellt.

² Rhythmusprogramm Betreuung der Primarschulpflege vom 21.11.2019, genehmigt von der Primarschulpflege am 5. Dezember 2019.

arbeitende 6 m² für drei bis vier Gruppen, Pausenraum 9 m² pro Standort, Essensaufbereitung 35 m² für drei Gruppen, Lager 1/3 der Küchenfläche). Die Raumauswertung anhand des Richtraumprogramms zeigt für die beiden Spitzentage Dienstag und Donnerstag folgendes Bild:

- Wird ausschliesslich die verfügbare Aufenthaltsfläche für die Schüler/-innen betrachtet, sind ausreichend Räumlichkeiten vorhanden.
- Werden die verschiedenen Räume sowie die Richtraumprogramm-Vorgaben pro Gruppe berücksichtigt, hat es bei allen Raumarten zu wenig Platz. Die Bandbreite reicht von 7,6 Quadratmetern für fehlende Garderoben bis 34,2 Quadratmetern fehlender Fläche für Essensaufbereitung und Lebensmittellagerung.
- Über den Tag verteilt, sind vor allem am Morgen und am Abend zu wenige Räume für die Betreuung vorhanden. Am Mittag kann das Flächendefizit für die Betreuung durch die Nutzung der Schulzimmer und Gruppenräume weitgehend aufgefangen werden. Die Schulzimmer können jedoch am Morgen (alle) und am Abend (Klassenzimmer) nicht für die Betreuung genutzt werden, da sie dann den Lehrpersonen für Vor- und Nachbereitung und für Elterngespräche zur Verfügung stehen. So fehlt am Morgen und am Abend an Spitzentagen eine Fläche von bis zu 70 Quadratmetern.

Gemäss der Verantwortlichen für Liegenschaften und Infrastruktur wird zudem kritisch angemerkt, dass die Küche sowie das Büro der Betreuungsleiterin im selben Raum sind, der auch für die Betreuung genutzt wird. Die Betreuungsleiterin sollte für Besprechungen und Büroarbeiten einen eigenen Raum zur Verfügung haben. Auch ist für das Betreuungspersonal kein Ort vorhanden, um persönliche Sachen zu deponieren und einzuschliessen. Ein Ausweichen auf die Räumlichkeiten der Schulanlage Niederuster (Bibliothek, Turnhalle) ist nur beschränkt möglich, da es zu wenig Betreuungspersonal gibt, um die Betreuungsgruppe aufzuteilen (Betreuungsschlüssel). Zudem müsste gemäss Experten für Richtraumprogramme für eine Tagesschule ein separates Richtraumprogramm erarbeitet werden, da die Tagesschule betreffend die Räumlichkeiten andere Bedürfnisse hat als eine Regelschule mit Schülerhort.

Gemäss dem Hauswart der Schulanlage Niederuster, der auch für den Pavillon der Tagesschule zuständig ist, sind der Reinigungsraum sowie der Abstellraum (für Aussen-spielgräte usw.) zu klein und es fehlt an Stauraum für Vorräte. Die normalen Reinigungsintervalle, wie sie an anderen Schulstandorten funktionieren, reichen bei der intensiven Nutzung der Pavillonräumlichkeiten der Tagesschule nicht aus und müssten erhöht werden.

Auch der Aussenraum ist für eine Tagesschule gemäss den Interviewpartnern/-innen zu klein. Das Ausweichen auf den Aussenraum der Schulanlage Niederuster bringt eine gewisse Entlastung. Zudem wird der Abenteuerspielplatz Holzwurm am Projekttag rege genutzt, was an einzelnen Tagen zu einer zusätzlichen Entspannung der Aussenraumsituation beiträgt. Der Kiesbelag im Aussenraum der Tagesschule wird von Seiten der Betreuungsleiterin als nicht geeignet betrachtet. Aus ihrer Sicht ist eine Rasenfläche geeigneter. Die Schüler/-innen wünschen sich einen Ort, wo sie klettern können sowie einen Allwetterplatz. Auch beim Aussenraum der Tagesschule fällt durch die intensive Nutzung mehr Arbeit an (Unterhalt und Wartung), die zwar durch den Hausdienst der Schuleinheit Niederuster abgedeckt wird, jedoch nur in beschränktem Rahmen.

3.2.5 Zusammenarbeit zwischen Lehr- und Betreuungspersonen

Einzelne Lehrpersonen arbeiten in der Betreuung mit. Sie können wählen, bei welchem Betreuungselement sie die Betreuungspersonen unterstützen. Am Projekttag sind Lehrpersonen auch über Mittag anwesend und werden entsprechend entlohnt. Zudem werden

die Betreuungspersonen als Klassenassistenten/-innen eingesetzt. Diese gegenseitige Unterstützung wird von den Lehr- und Betreuungspersonen positiv beurteilt. Die Zusammenarbeit und die Kommunikation funktionieren gut. Die Zusammenarbeit wirkt für die Schüler/-innen unterstützend, was auch von den Eltern anerkannt wird. Sie schätzen, dass die Schüler/-innen in der Tagesschule Uster ganzheitlich gefördert und unterstützt werden. Als schwierig erweist sich, dass die Lehr- und Betreuungspersonen keine Zeitgefässe zum Austausch untereinander zur Verfügung haben, da entweder Betreuung oder Unterricht stattfindet und sich das ganze Team ausschliesslich am Abend oder am Wochenende treffen kann. Sehr gut funktioniert, dass Lehr- und Betreuungspersonen gegenseitig einspringen, wenn jemand krank ist.

Die Zusammenarbeit könnte aus Sicht der Betreuungsleiterin noch enger sein, allerdings bedeutet dies einen gewissen Aufwand an Koordination. Es ist einfacher nur ein fixes Betreuungsteam zu führen. Zudem gibt es Grenzen der Zusammenarbeit bei Lehrpersonen mit einem hohen Unterrichtspensum.

3.2.6 Elternarbeit

Die Kommunikation und der Kontakt mit den Eltern werden von allen Interviewpartnern/-innen positiv beurteilt. Alle Eltern erhalten einen Quintalsbrief mit allen wichtigen Informationen von den Lehrpersonen und bei Bedarf von der Schulleitung. Viele Neuigkeiten und Informationen, die die Tagesschule betreffen werden zudem im Elternrat diskutiert. Das Protokoll der Elternratssitzungen wird anschliessend an alle Eltern verschickt. Viele Eltern wünschen sich, wichtige Informationen per E-Mail von der Schulleitung direkt zu erhalten. Bei der Abholsituation vor allem der jüngeren Schüler/-innen gibt es für die Betreuungspersonen gute Möglichkeiten, in Tür- und Angelgesprächen die Eltern direkt anzusprechen.

Die Eltern wünschen sich zudem, dass sie über den weiteren Verlauf des Projekts Tagesschule informiert werden. Von Seiten der Primarschulpflege fühlen sie sich zu wenig gut informiert.

3.3 Wirkungen

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Wirkungen die Tagesschule auf die Lehr- und Betreuungspersonen, die Schüler/-innen sowie auf die Kosten hat.

3.3.1 Wirkungen auf Lehr- und Betreuungspersonen

Die Tagesschule ermöglichte es den Lehr- und Betreuungspersonen, an einem innovativen Projekt teilzunehmen. Dadurch können sie sich mit ihren Ideen stark einbringen. Allerdings hat die Arbeit an der Tagesschule auch herausfordernde Faktoren, die sehr viel Engagement und Energie von den Lehr- und Betreuungspersonen abverlangt. In diesem Zusammenhang sind der anfängliche Wechsel der Personen und das stetige Finden von Lösungen für die auftauchenden Probleme zu erwähnen. Es braucht eine hohe Motivation und Initiative von Seiten der Lehr- und Betreuungspersonen.

Dass Lehr- und Betreuungspersonen gegenseitig einspringen und dass sie somit Einblick in die Arbeit der jeweils anderen Profession haben, wird als Mehrwert beurteilt. Die befragten Lehr- und Betreuungspersonen berichten, dass sie dadurch ihre Beziehung zu den Schülern/-innen vertiefen konnten und die Schüler/-innen durch diese Zusammenarbeit in anderen Kontexten erleben können. Zudem hat die enge Zusammenarbeit auch entlastenden Charakter, da bei Schwierigkeiten die andere Profession um Rat gefragt werden kann.

3.3.2 Wirkungen auf Schüler/-innen

Die Schüler/-innen profitieren aus Sicht der Eltern und der Lehr- und Betreuungspersonen, indem sie in der Tagesschule gezielt ihre Sozialkompetenzen erweitern können. Sie müssen sich miteinander arrangieren und lernen dabei, Unterschiede auszuhalten und Konflikte auszutragen. Zudem wird positiv hervorgehoben, dass der Austausch zwischen jüngeren und älteren Schülern/-innen stattfindet, sodass eine Gemeinschaft entsteht, in der auch jüngere Schüler/-innen älteren etwas beibringen können. Schliesslich wird der problemlose Übertritt der Schüler/-innen der Tagesschule in die Oberstufe von der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin als zentrale Wirkung im Hinblick auf das Erreichen der Bildungsziele beurteilt.

3.3.3 Entwicklung der Kosten

Grundsätzlich ist die Tagesschule wie die anderen Schulen der Stadt Uster finanziert. Allerdings gibt es konzeptionelle Besonderheiten, welche zur Beurteilung der Kostenentwicklung relevant sind:

- *Regelunterricht*: Die Tagesschule hat zusätzlich zum Regelunterricht eine obligatorische Hausaufgabenstunde sowie die Projekttag
- *Betreuung*: Es wird eine Morgenbetreuung sowie eine Auffangzeit (durch die Lehrpersonen) angeboten. Des Weiteren wurde der Betreuungsschlüssel über Mittag angepasst (1:15).

Nachfolgend werden die Kostenfolgen der Tagesschule im Vergleich zu einer Regelschule aufgeführt und begründet.

I Regelunterricht

- In der Tagesschule findet in jeder Klasse pro Nachmittag, an dem Unterricht stattfindet, eine *obligatorische Hausaufgaben-Lektion* beziehungsweise im Kindergarten eine zusätzliche Lektion Betreuung statt. Dieses Angebot wird den Eltern im Rahmen des teilgebundenen Angebots einkommensabhängig in Rechnung gestellt. Somit entstehen den Eltern durch die Tagesschule zusätzliche Kosten. Es sind dies im 2. Kindergartenjahr und der ersten Klasse zwei, in der 2. bis 4. Klasse drei und in der 5./6. Klasse vier Hausaufgaben-Lektionen (bzw. im Kindergarten Lektionen Betreuung) pro Woche. Für die Primarschulpflege sind dadurch Kosten im Umfang von 23'200 Franken (Schuljahr 2018/19) entstanden. Die Lehrpersonen werden zum Ansatz von einer halben Lektion kommunal besoldet.
- Bei den *Projekttagen* entstehen Kosten durch eine zusätzliche Begleitperson pro Klasse, da der Unterricht oft ausserhalb des Schulhauses stattfindet. Im Kindergarten wird deshalb eine zusätzliche pädagogische Mitarbeiterin (PM) (vier Lektionen pro Woche) beschäftigt. Da dies zurzeit über den «Regel-PM-Topf» abgerechnet wird, ergeben sich daraus keine zusätzlichen Kosten für die Tagesschule. Bei den übrigen Klassen werden die erforderlichen pädagogischen Mitarbeiter/-innen zurzeit über die Ressourcen, die für die ISR-Schüler/-innen zur Verfügung stehen, abgedeckt.

I Betreuung

- In der Tagesschule wird *Morgenbetreuung* von 07.00 bis 08.10 Uhr angeboten. Diese Betreuung ist freiwillig für die Eltern. Die Tagesschule ist verpflichtet, ein Angebot ab 07.30 Uhr zur Verfügung zu stellen, wenn ein entsprechender Bedarf ausgewiesen ist. Die Eltern bezahlen für dieses Angebot pauschal 10 Franken. Zudem wird eine Auffangzeit von den Lehrpersonen von 08.00 bis 08.10 Uhr für von zu Hause eintreffende Schüler/-innen gewährleistet, die vollständig von der Schule übernommen wird.

- Der *Betreuungsschlüssel* wurde zu Beginn bei allen Betreuungselementen auf 1:15 festgelegt. Im Laufe des ersten Schuljahrs wurde dieser schrittweise auf die gesetzliche Vorgabe von 1:11 (ausser über den Mittag) angepasst. Dies führt insgesamt zu geringeren Personalkosten im Vergleich zu den Horten, bei denen durchgehend (auch über Mittag) ein Schlüssel von 1:11 gilt

D 3.1: Zusätzliche Kosten der Tagesschule im Schuljahr 2018/2019 (geschätzte Teilkosten ohne Overhead-Kosten) und Kostenbeteiligung der Eltern

Kostenart	Kosten	Kostenbeteiligung Eltern
Obligatorische Hausaufgaben-Lektion Zusätzliche Lektion Betreuung (Kindergarten)	23'200 Franken	Ja
Projekttag		
Betreuungskosten	Abrechnung über Regel-PM-Topf	Nein
Sachkosten	2'000 Franken	Nein
Morgenbetreuung		
Betreuungsangebot (07.00–08.10 Uhr)	20'300 Franken	Ja (Pauschale) – Total 32'320 Franken
Auffangzeit durch Lehrpersonen (08.00–08.10 Uhr)	5'700 Franken	Nein
Betreuungsschlüssel	k.A.	Nein

Quelle: Primarschulpflege (2020): Evaluation Tagesschule, Bericht zu Kostenfaktoren, Uster.

Geht man von diesen Schätzungen aus, ergibt sich ein zusätzlicher Aufwand für die Primarschulpflege für die Tagesschule von 51'200 Franken, der teilweise von den Eltern mitfinanziert wird (obligatorische Hausaufgaben-Lektion, Morgenbetreuung). Zudem ergeben sich Einsparungen durch den erhöhten Betreuungsschlüssel über Mittag, die nicht genau bestimmt werden können.

Gemäss des Berichts der Primarschulpflege über die Kostenfaktoren zeigt sich, dass die Eltern wohl etwas mehr für die Mittagsbetreuung an der Tagesschule bezahlen (von 14 bis 29.50 Franken anstelle von 14 bis 21 Franken im Hort) dafür aber auch die Hausaufgaben-Lektion darin eingerechnet ist. Auch die Nachmittagsbetreuung ist etwas teurer an der Tagesschule (von 17 bis 66.90 Franken) als im Hort (von 17 bis 62 Franken). Allerdings hat die Tagesschule am Abend bis 18.30 Uhr geöffnet, währenddessen im Hort die Kinder nur bis 18.00 Uhr betreut sind.

Der Kostendeckungsgrad ist zudem zwischen Tagesschule und Hort unterschiedlich. Während im Hort etwa für 50 Prozent der Familien ein subventionierter Tarif verrechnet wird, liegt dieser Anteil bei der Tagesschule nur bei etwa 40 Prozent der Familien. Dies bedeutet, dass der Kostendeckungsgrad bei der Tagesschule höher ausfällt. Gemäss der Schulpflege hängt dies vor allem damit zusammen, dass besser verdienende Eltern ihre Kinder in die Tagesschule schicken. Dies hinterlässt den Eindruck, dass die Tagesschule eher für Schüler/-innen mit einem besseren sozioökonomischen Hintergrund gedacht ist. Dies ist konzeptionell jedoch nicht der Fall. Aus Sicht einiger befragter Personen sollte die Tagesschule zukünftig vor allem für diejenigen Schüler/-innen offen stehen, für die ein Tagesschulangebot vor allem im pädagogischen Sinn nützlich respektive förderlich ist.

Die Eltern beurteilen das Kosten-Nutzen-Verhältnis als sehr gut. Sie nehmen in Kauf, dass sie durch die obligatorische Hausaufgabenstunde mehr bezahlen als wenn sie ihre Kinder in einer Schule mit additivem Modell schicken würden.

3.4 Zufriedenheit und Zukunft der Tagesschule

Alle Interviewpartner/-innen sind mit der Tagesschule sehr zufrieden. Gemäss der Schulpflege war dies vor allem von politischer Seite nicht immer so. Die Akzeptanz ist durch die gute Arbeit der Beteiligten gestiegen. Die Tagesschule ist nun sowohl in der Bevölkerung als auch auf politischer Ebene breit akzeptiert. Gemäss den Ergebnissen der externen Schulevaluation wird dieses Bild bestätigt. Die Tagesschule zeigt bei der grossen Mehrheit der abgefragten Aspekte bei den Eltern hohe bis sehr hohe Werte, die jeweils über dem kantonalen Durchschnitt liegen. Aus Sicht aller Befragten soll die Tagesschule unbedingt weitergeführt werden. Die Frage ist, wie dies umgesetzt werden kann. Folgende Kriterien sollen gemäss den befragten Personen bei den Überlegungen berücksichtigt werden:

- *Grösse*: Die Schuleinheit muss vergrössert werden, damit die Schule ihre Aufgaben in der notwendigen Qualität mittelfristig garantieren kann. Dies ist in einer grösseren Schuleinheit besser möglich (mehr Stellenprozente bei der Schulleitung, bessere Verteilung der vielen Aufgaben im Schulteam). Es könnte eine Zusammenarbeit mit der Schule Niederuster geprüft werden.
- *Standort*: Es ist wünschenswert, wenn ein zweiter Standort zur Verfügung stehen würde, bei dem auch räumlich bessere Bedingungen vorhanden wären. Dies wäre auch attraktiver für Familien, die jetzt einen langen Anfahrtsweg haben. Ein zweiter Standort wird einer Vergrösserung des jetzigen Standorts bevorzugt.
- *Trennung von Projekt- und Schulleitung*: Eine von der Schulleitung losgelöste Projektleitung mit Einsitz in den Gremien der Schulpflege würde die im Abschnitt 3.1.1 erwähnten Schwierigkeiten vermeiden.
- *Pädagogisches Profil in den Vordergrund rücken*: Es braucht Zeit, bis ein pädagogisches Konzept entwickelt und umgesetzt ist. Das altersdurchmischte Lernen und der Projekttag haben sich bewährt. Es sollte auf den bisherigen Erfahrungen aufgebaut und ein eigenständiges pädagogisches Profil der Tagesschule Uster erarbeitet werden. Dieses soll auch dazu dienen, vor allem Schüler/-innen anzusprechen, für die eine Tagesschule aus pädagogischer Sicht gewinnbringend ist.

4. Beantwortung der Fragestellungen und Empfehlungen

Nachfolgend werden die Fragestellungen der Evaluationssynthese beantwortet und Empfehlungen präsentiert:

I Fragestellung 1: Wie wird die Umsetzung der Tagesschule Uster beurteilt? Welche Optimierungen sind angezeigt?

Die Ergebnisse zeigen, dass die aktuelle Umsetzung der Tagesschule von den verschiedenen befragten Personengruppen als gut bezeichnet wird. Bei der Vorbereitung und beim Start der Tagesschule hat die Primarschulpflege allerdings dem Umstand viel zu wenig Rechnung getragen, dass nicht eine bestehende Schule in eine Tagesschule überführt wurde (wie dies in der Stadt Zürich gemacht wird), sondern eine komplett neue Schule aufgebaut werden musste. Dies stellt für die Verantwortlichen und Beteiligten eine grosse Herausforderung, wenn nicht sogar phasenweise eine Überforderung dar. Dass die Tagesschule nun so gut funktioniert, hat vor allem mit dem überdurchschnittlichen Engagement aller beteiligten Personen, insbesondere der Schulleiterin und der Betreuungsleiterin zu tun. Der Betrieb der Tagesschule hat nun eine gewisse Routine erreicht. Die Zufriedenheit ist von Seiten der Eltern und der Schüler/-innen sehr hoch, sowohl was das Konzept als auch was die konkrete Umsetzung betrifft. Eine Weiterführung der Tagesschule wird von allen Befragten explizit begrüsst. Optimierungen sind vor allem bei der Grösse der Schuleinheit, beim Erweitern des pädagogischen Konzepts und beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems zu verorten.

Empfehlung 1: Tagesschule weiterführen und konzeptionelle Grundlagen schaffen

Wir empfehlen der Primarschulpflege, die Tagesschule weiterzuführen. Bei dieser Weiterführung sind folgende Aspekte besonders zu berücksichtigen:

- *Grösse der Schuleinheit:* Damit die Schulleitung zukünftig ihre Aufgaben erfüllen kann, werden die 40 Stellenprozente auch mittelfristig nicht ausreichen. Es ist deshalb angezeigt, dass die Schuleinheit Tagesschule vergrössert wird oder aber die Tagesschule einer anderen Schuleinheit organisatorisch angegliedert wird. Dadurch können Synergien geschaffen werden, die es erlauben, die notwendige Qualität der Schule insgesamt zu garantieren.
- *Erweiterung des pädagogischen Konzepts/Aufbau Qualitätsmanagement:* Die Schulleiterin und die Betreuungsleiterin waren in den letzten Jahren vor allem mit dem Aufbau der Tagesschule und der Sicherung des täglichen Betriebs beschäftigt. Konzeptionelle Arbeiten mussten hintangestellt werden. Zudem ist die Tagesschule ohne pädagogisches Konzept gestartet und ein umfassendes Qualitätsmanagement fehlt. Diese Dokumente sind aber wichtig, um das aufgebaute Wissen der Tagesschule zu sichern, sodass bei Personalwechseln ein reibungsloser Übergang gewährleistet werden kann. Der pädagogische Leitfaden ist ein erster Schritt in diese Richtung. Es gilt, die konzeptionellen Arbeiten nächstens an die Hand zu nehmen und dafür auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

I Fragestellung 2: Wie ist der Tagesschulbetrieb im Vergleich mit dem Betrieb der Schülerhorte der anderen Schuleinheiten zu bewerten? Wie entwickeln sich die Kosten?

Das Betreuungsangebot der Tagesschule ist im Vergleich zu den Horten anderer Schuleinheiten ausgeweitet. So gibt es an den gebundenen Mittagen die obligatorische Hausaufgaben-Lektion respektive eine zusätzliche Betreuungslektion für Kindergartenkinder.

Mit der Morgenbetreuung und der Auffangzeit wird eine kontinuierliche Betreuung für Schüler/-innen gewährleistet. Dies wird vor allem von den Eltern mit entsprechendem Betreuungsbedarf sehr geschätzt.

Bezüglich der Kostenentwicklung zeigt sich, dass die im Vergleich zum Hort zusätzlichen Angebote für die Primarschulpflege mit bestimmten Kosten verbunden sind. Allerdings beteiligen sich die Eltern an den Hausaufgaben-Lektionen sowie am zusätzlichen Betreuungsangebot am Morgen. Die Primarschulpflege trägt einzig die Auffangzeit alleine. Der erhöhte Betreuungsschlüssel über Mittag (1:15) reduziert allerdings die anfallenden Kosten der Betreuung im Vergleich zum Hort.

Es ist davon auszugehen, dass sich diese Kosten mittelfristig wenig verändern. In Anbetracht dessen, dass es bei der Nachfrage nach der Morgenbetreuung von Jahr zu Jahr eine Steigerung gegeben hat, ist möglicherweise mit einem moderaten Anstieg der Kosten für die Morgenbetreuung zu rechnen, bis eine Sättigung erreicht ist. Aktuell nehmen im Durchschnitt 20 Kinder (35%) die Morgenbetreuung in Anspruch.

I Fragestellung 3: Wie können die Bereiche Unterricht und Betreuung besser zusammenwachsen? Was ist dazu notwendig (Ressourcen, Know-how, Konzepte usw.)?

Die Zusammenarbeit zwischen Unterricht und Betreuung wird von beiden Professionen geschätzt und es wird ein Mehrwert darin gesehen, dass sich Lehr- und Betreuungspersonen in ihrer pädagogischen Arbeit gegenseitig unterstützen und aushelfen. Als schwierig betrachtet wird, dass vor allem für Lehrpersonen mit einem hohen Unterrichtspensum für diese Zusammenarbeit wenig Ressourcen vorhanden sind. Zudem ist der Austausch zwischen Lehr- und Betreuungspersonen schwierig zu organisieren, da entweder Unterricht oder Betreuung stattfindet und ein Austausch vor allem am Abend (nach 18.30 Uhr) oder an Wochenenden möglich ist.

Empfehlung 2: Konzeptionelle Klärung der Zusammenarbeit herbeiführen

Wir empfehlen der Primarschulpflege, festzulegen, welche Ziele sie mit der Zusammenarbeit von Unterricht und Betreuung verfolgt. Im pädagogischen Leitfaden der Tagesschule gibt es erste Anhaltspunkte dazu. Gleichzeitig gibt es Ansprüche an diese Zusammenarbeit, die aus dem Fragebogen der externen Schulevaluation abzulesen sind (ein Beispielitem ist: «Basierend auf Gesprächen mit der zuständigen Lehrperson bieten die Betreuungspersonen für einzelne Kinder besondere Unterstützung an wie laut vorlesen lassen, kleines Einmaleins üben usw.»). Durch die Klärung der Zielsetzung dieser Zusammenarbeit werden die unterschiedlichen Erwartungen aufgenommen und eine realistische Haltung entwickelt. Stehen die Ziele fest, kann auch die Umsetzung (Ressourcen, Organisation der Zusammenarbeit) besser gesteuert werden.

I Fragestellung 4: Wie werden die quantitativen Prognosen bezüglich der Räume (gemäss Studie zur Gesamtentwicklung Schulraum) beurteilt und welche Implikationen hat die Tagesschule auf die qualitative Nutzung der Räumlichkeiten?

Die Evaluationssynthese zeigt, dass für eine Weiterführung der Tagesschule Uster sowohl beim Innen- als auch beim Aussenraum Verbesserungen angestrebt werden müssen. Obwohl die Soll-Fläche pro Schüler/-in gemäss Richtraumprogramm bei den Aufenthaltsträumen (Unterrichts- und Betreuungsräumlichkeiten) eingehalten wird, gibt es vor allem bei den nichtgebundenen Betreuungsteilen am Morgen und an den Nachmittagen Flächendefizite. Da die Schulzimmer am Morgen und an den Nachmittagen nicht zur Verfügung stehen respektive von den Lehrpersonen für ihre Vorbereitungsarbeit genutzt werden, braucht es innovative Lösungen, um mehr Betreuungsraum zu schaffen. Zudem bestehen räumliche Defizite beim Büro für die Betreuungsleiterin, den Neben-

räumen für die Essensaufbereitung und die Lagerung von Lebensmitteln, bei den Materialräumen (innen und aussen), im Sanitärbereich sowie im Garderobenbereich.

Da an der Tagesschule die Räumlichkeiten intensiv und für verschiedene Zwecke genutzt werden, stellt dies erhöhte Anforderungen an die Unterhaltsleistungen. Dies bedeutet, dass der Reinigungsbedarf sowohl in der Frequenz als auch in der Qualität durch den verstärkten Verschmutzungsgrad erhöht ist.

Auch an den Aussenraum werden erhöhte Anforderungen gestellt. Dadurch, dass die Schüler/-innen auch über Mittag an der Schule sind, sollte die Umgebung so gestaltet sein, dass auch bei weniger gutem Wetter der Aussenraum genutzt werden kann.

Empfehlung 3: Lösungen für Räumlichkeiten finden

Wir empfehlen der Primarschulpflege, die Räumlichkeiten der Tagesschule zu thematisieren und Optimierungen einzuleiten. Der fehlende Raum kann sich mittel- und längerfristig auf die Motivation von Lehr- und Betreuungspersonen sowie deren Arbeitszufriedenheit auswirken. Die Räumlichkeiten für die Betreuung sind deutlich zu klein. Nachfolgend sind ein paar Überlegungen aufgeführt, die in einer Diskussion erweitert und ergänzt werden müssen:

1. Da vor allem der Morgen und der spätere Nachmittag hinsichtlich der Betreuung betroffen sind, muss das Ziel sein, mehr Räumlichkeiten zu gewinnen, die von der Betreuung uneingeschränkt genutzt werden können. Dies auch vor dem Hintergrund, dass seit dem Start der Tagesschule insbesondere die Nachfrage nach Morgenbetreuung stetig angestiegen ist.
2. Da bereits beim heutigen Betrieb gewisse Fächer (Turnen für Kindergarten, 1./2.Klasse und 4. Klasse sowie teilweise Werken für Holz- oder Töpferarbeiten) oder bei Engpässen Halbklassenunterricht in Räumlichkeiten von Niederuster stattfinden, gilt es abzuklären, ob andere Fächer ebenfalls in die Schulanlage Niederuster ausgelagert werden können (z.B. Textiles und Technisches Gestalten [TTG]) oder aber ob gewisse Klassen auch in den Räumlichkeiten der Schulanlage Niederuster unterrichtet werden könnten.
3. Weiter gilt es zu klären, ob die Arbeitsplätze für Lehrpersonen flexibler organisiert werden können.
4. Die fehlenden Nebenräume können in Anbetracht der nicht vorhandenen Flächenreserve nicht einfach kompensiert werden. Es stellt sich daher die Frage, ob die Tagesschule nur gewisse Klassenzüge anbieten möchte, um mehr Räume zur Verfügung zu haben.
5. Zudem sollte die Raumeinteilung und die Ausgestaltung der bestehenden Räumlichkeiten besprochen und geprüft werden, wie Möglichkeiten für die gleichzeitige Nutzung der Räumlichkeiten durch zwei unterschiedliche Aktivitäten geschaffen werden können.
6. Schliesslich ist zu prüfen, ob für die Tagesschule ein auf ihre Bedürfnisse adaptiertes Richtraumprogramm entwickelt werden kann, damit bei einer allfälligen Ausweitung der Tagesschule auf andere Schuleinheiten bereits zu Beginn von realistischen räumlichen Mindeststandards ausgegangen werden kann.

Empfehlung 4: Ressourcen für mehr Unterhaltsleistungen zur Verfügung stellen

Wir empfehlen der Primarschulpflege, der intensiven Nutzung der Räumlichkeiten einer Tagesschule Rechnung zu tragen und die Unterhaltsleistungen der tatsächlichen Nutzung anzupassen. Dies bedeutet beispielsweise, die Reinigungsfrequenz zu erhöhen. Es gilt mit dem Hauswart zu klären, mit welchem Aufwand den Ansprüchen an Sauberkeit und Hygiene in der Tagesschule entsprochen werden kann.

Anhang

A 1 Interviewpartner/-innen

DA 1: Übersicht über die Interviewpartner/-innen

<i>Interviewpartner/-innen</i>	<i>Anzahl Interviewpartner/-innen</i>
Schulleitung und Betreuungsleitung	2
Schulteam (Lehrpersonen, 3; Betreuungspersonen, 2)	5
Schüler/-innen aus der 2. Klasse	6
Schüler/-innen aus der 3./4. Klasse	5
Schüler/-innen aus der 5. Klasse	5
Elternrat	9
Schulverwaltung	2
Schulpräsidentin und Stadträtin	1
Steuergruppe	6

Quelle: Darstellung Interface.