

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Iris Henseler Stierlin

Frischer Wind fürs Schulsystem

Eine organisationsentwicklerische
Fallstudie zur Steuerung einer
Bildungsreform

Mit einem Vorwort von Klaus Scala

2015

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2015

Erste Auflage, 2015
ISBN 978-3-89670-995-0
© 2015 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Die Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes in den öffentlichen Schulen des Kantons Zürich (Schweiz). Eine organisationsentwicklerische Fallstudie zur Systemsteuerung einer Bildungsreform zwischen Gesetzesvorgaben und Schulentwicklung“ zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie (Dr. phil.) an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2012.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhalt

Vorbemerkungen	11
Vorwort	13
1 Bildungspolitischer Kontext und Grundfragestellung der vorliegenden Arbeit.....	15
1.1 Methodik, Zielsetzung und Aufbau	19
1.2 Grundfragestellung und Ausgangshypothesen.....	23
1.3 Wissenschaftlicher Bezugsrahmen	26
1.3.1 Bezug zur Organisationsentwicklung (OE).....	26
1.3.2 Bezug zum Projektmanagement als OE-Instrumentarium.....	28
1.3.3 Bezug der OE zu interdisziplinären Steuerungsansätzen aus dem New Public Management (NPM) und der Educational Governance	30
2 Die Ausgangslage des Volksschulsystems im Kanton Zürich	35
2.1 Das Bildungssystem der Schweiz.....	37
2.2 Das Bildungssystem im Kanton Zürich.....	39
2.3 Das bisherige und das neue Volksschulgesetz im Kanton Zürich	41
2.4 Die wichtigsten Reformelemente des neuen Volksschulgesetzes.....	42
2.4.1 Geleitete Schulen und Schulleitung	44
2.4.2 Blockzeiten	56
2.4.3 Tagesstrukturen.....	58
2.4.4 QUIIMS (= Qualität in multikulturellen Schulen).....	60
2.4.5 Förderung von Kindern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen	61
2.4.6 Elternmitwirkung und SchülerInnenpartizipation	63
2.4.7 Kantonalisierung des Kindergartens	64
2.4.8 Sekundarstufe I	65
2.4.9 Der Bezirksrat.....	69
2.4.10 Die Fachstelle für Schulbeurteilung.....	69
2.4.11 Das Finanzierungssystem.....	71
2.4.12 Pädagogische Schwerpunkte des neuen Volksschulgesetzes	72
3 Das Kontraktmodell zwischen Bildungsverwaltung, PH ZÜRICH und HfH unter dem Einfluss des New Public Managements (NPM) im Kanton Zürich.....	75

3.1	Das institutionelle Beziehungsdreieck VSA – PH ZÜRICH/HfH – Schulen.....	86
3.1.1	Die Projektleitung im VSA.....	96
3.1.2	Die Projektleitung an der HfH.....	97
3.1.3	Die Projektleitung an der PH ZÜRICH	98
3.2	Inhalte und Rahmenbedingungen der Vereinbarungen	100
3.2.1	Die Auftragsziele und Auftragsinhalte	103
3.2.2	Die Aufgabenklärung innerhalb der Steuergruppe UL.....	105
3.2.3	Die Berichterstattung und die Reporting-Prozesse.....	109
3.2.4	Das Auftragsvolumen und die lokale Schulentwicklung.....	110
3.2.5	Das Spannungsfeld zwischen dem freien Markt und einer Kontraktbindung	112
3.3	Die Etablierung der Zusammenarbeit mit dem VSA und der HfH.....	116
3.3.1	Der Aushandlungsprozess zur Entwicklung und Umsetzung der UL.....	118
3.3.2	Das Selbstverständnis des DEP BS als auftragnehmende Organisationseinheit	124
3.3.3	Das Selbstverständnis des VSA als Auftraggeberschaft.....	124
3.4	Die Stakeholder im Umsetzungsprozess	127
4	Die Schulstandortentwicklung durch die Leistungserbringung im Schulfeld	137
4.1	Die Grundlagen für eine Passung zwischen den Angeboten der externen Leistungserbringung und dem aktuellen Bedarf in den Volksschulen	141
4.2	Die Steuerung des VSA im Umsetzungsprozess der Schulen mittels Instrumenten und Kommunikationsmitteln.....	150
4.2.1	Regionale Informationsveranstaltungen, die Einführung der elektronischen Tools und die Arbeitsmaterialien für die Gemeinden.....	152
4.2.2	Die Handreichungen und Umsetzungsmaterialien für die Umsetzungsverantwortlichen in den Schulen und Gemeinden	154
4.2.3	Tagung „Das neue Volksschulgesetz: eine Chance für die lokale pädagogische Schulentwicklung“.....	157
4.2.4	Entscheid der Bildungsdirektion zur Gewährung von Mehrzeit für die Umsetzung des VSG	158
4.2.5	Integrative Förderung und sonderpädagogisches Konzept in den Schulen	159
4.3	Die Leistungserbringung im Schulfeld.....	160

4.3.1	Die Broschüre „Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote“	161
4.3.2	Das Zusatzangebot 45 ‚Umgang mit schwierigen SchülerInnen‘/Angebot 46 ‚Unterricht mit heterogenen Gruppen‘	162
4.3.3	Das Zusatzangebot 80 ‚Prozessberatungsgespräch VSG‘	163
4.3.4	Die Zusatzangebote 24 und 48 zur Zusammenarbeit und Kooperation im Schulteam.....	165
4.4	Die Evaluation der erbrachten UL im Schulfeld	171
4.4.1	Evaluationsdesign und Phasen der Evaluation	172
4.4.2	Quantitative Zwischenergebnisse der evaluierten UL von September 2007 bis Juli 2008	177
4.4.3	Quantitative Zwischenergebnisse der evaluierten UL von August 2008 bis Juli 2009.....	182
4.4.4	Statistische Schlussauswertung des Gesamtvolumens der erbrachten Leistungen im Schulfeld per Ende 2011.....	187
4.4.5	Die qualitative Befragung im Schulfeld per Sommer 2011 ...	188
4.4.6	Fazits der quantitativen und qualitativen Evaluation für das Projekt unter organisationsentwicklerischen Aspekten ...	192
5	Die internen Organisationsdynamiken an der PH ZÜRICH	199
5.1	Die organisationale Einbindung des Projekts in die departementalen Strukturen	199
5.2	Die Planung des internen Projektdesigns und die relevanten Umwelten des Projekts.....	205
5.2.1	Generelle Überlegungen zu den organisationalen Herausforderungen für das DEP BS	208
5.2.2	Finanzielle Herausforderungen für das Departement.....	212
5.2.3	Administratives und organisatorisches Prozessmanagement des Departements BS	213
5.2.4	Beschwerdemanagement: Umgang mit Rückmeldungen aus dem Schulfeld.....	218
5.2.5	Die Rollendifferenzierung in der Projektorganisation	219
5.2.6	Personelle Herausforderungen für das DEP BS	224
5.2.7	Interne Projekt-Zwischenbilanzen per Ende 2008 und per Ende 2009	227
5.3	Die Steuerung und Realisierung der Angebotsentwicklung an der PH ZÜRICH.....	231
5.3.1	Kommunikation als strukturbildendes Steuerungselement in der Zusammenarbeit mit den Umsetzungspartnern und den Schulen.....	234

5.3.2	Die Vorgaben für die Angebotsentwicklung	238
5.3.3	Die Konstituierung der VSG-Entwicklungsteams	242
5.3.4	Briefings und Checkpoint-Meetings mit den DWAs	246
5.3.5	Resonanzgruppe für die Evaluation	248
5.3.6	Steuerungsfeedbacks mit den VSG-Entwicklungsteams.....	248
6	Zusammenfassende Erkenntnisse und Fazits	251
	Chronologie	279
	Abkürzungen	283
	Abbildungen.....	285
	Tabellen.....	289
	Literatur	291