

### **INHALTSVERZEICHNIS**

V(	DRWORT4
1.	ZUSAMMENFASSUNG DER EVALUATIONSERGEBNISSE 5
2.	KONSEQUENZEN AUFGRUND DER EVALUATIONSERGEBNISSE FÜR DEN WEITEREN PROJEKTVERLAUF
3.	KURZBESCHRIEB DES PILOTPROJEKTES "GLOBALSTEUERUNG"9
4.	KURZBESCHRIEB DES EVALUATIONSVERFAHRENS10
5.	DETAILBERICHT ÜBER DIE EVALUATIONSERGEBNISSE 12
5.1.	Konzept des Kantons
5.2.	Konzepte der Schulen / Gestaltungsspielräume im Lehrplan
5.3.	Lektionenpool20
5.4.	Globalbudget21
5.5.	Information23
5.6.	Projektorganisation an den Pilotschulen23
5.7.	Konzept der kantonalen Evaluation
5.8.	Auswertung der Befragung zum Thema "Gesamtlektionenpool für Pilotschulen"27
5.9.	Auswertung der Befragung zum Thema "Globalbudget Betriebskosten"31
6.	DAS PILOTPROJEKT IM KONTEXT DER KANTONALEN BILDUNGSPOLITIK - BEZIEHUNGEN ZWISCHEN STAAT UND TEILAUTONOMER SCHULE
DA	NK40

#### VORWORT

Der Bericht dient der Erziehungsdirektion zur Überprüfung des Konzeptes Globalsteuerung. Die Pilotschulen können ihn zur Reflexion und allfälligen Modifikation ihrer schulspezifischen Konzepte nutzen. Für alle Interessierten an der Entwicklung des Schulwesens gibt er einen guten Einblick in die ersten praktischen Erfahrungen mit einem erweiterten Gestaltungsraum im Lehrplan, mit einem Lektionenpool und einem Globalbudget.

Der Bericht enthält die Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse aller 10 Schulen des Pilotprojektes. Die Evaluation wurde gegen Ende des zweiten Versuchsjahres im Frühling 2000 durchgeführt.

Das erste Kapitel gibt einen Überblick über die Ergebnisse. Das zweite Kapitel enthält die Konsequenzen, die der Projektausschuss aufgrund der Evaluation gezogen hat.

In Kapitel 3 wird kurz das kantonale Konzept des Pilotprojektes beschrieben. Kapitel 4 orientiert über das Evaluationsverfahren. Das Kapitel 5 enthält die detaillierten Evaluationsergebnisse, die im Rahmen der Interviews und der schriftlichen Befragungen erhoben wurden. Sie sind nach den einzelnen Elementen des kantonalen Konzeptes geordnet und werden in anonymisierter Form dargestellt. Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte mit Hilfe des Computerprogrammes Atlas.

In Kapitel 6 werden einige Überlegungen zum Pilotprojekt im Kontext der kantonalen Bildungspolitik angestellt.

## 1. ZUSAMMENFASSUNG DER EVALUATIONSERGEBNISSE

Die Zusammenfassung enthält zuerst ein globales Urteil über das Pilotprojekt. Dann folgt eine Differenzierung nach den einzelnen Elementen des Konzeptes.

<u>Insgesamt</u> ergab die Evaluation, dass alle Interviewten, also Schülerinnen, Schüler, Lehr-kräfte, Eltern, Schul- und Finanzbehörden und die an einzelnen Schulen interviewten Abnehmer die Neuerungen positiv beurteilen. Es werden aber präzisere Bestimmungen darüber gefordert, wo in welchem Ausmasse die Gestaltungsräume bestehen.

Zwischen den drei Elementen des Versuchs – Globalbudget, Lektionenpool und Gestaltungsspielräume im Lehrplan - ergibt sich eine ausgeprägte Wechselwirkung. Das Gesamtprojekt löst Prozesse der Schulentwicklung aus. Eigenständige Lösungen mit eindeutigen Verbesserungen können realisiert werden, indem gemeinsame Zielsetzungen und klare organisatorische Strukturen und Verbindlichkeiten entwickelt werden. Das Projekt verlangt von den Lehrkräften grosse Flexibilität, es muss viel koordiniert werden. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit zwischen den Schulstufen wird gestärkt, die Identifikation mit der Schule wächst. Es ist deutlich zu spüren, dass man "gemeinsam unterwegs" ist, die Bereitschaft zu Engagement und Auseinandersetzung steigt. Die Lehrplan-Gestaltungsfreiheit und der Lektionenpool führen in Dörfern mit mehreren Schulen zu einem konstanteren Klassen- und Kursangebot.

Konzept des Kantons. Die neuen Rahmenbedingungen lösen in den Schulen einen Entwicklungsschub aus, sie eröffnen Freiräume, die in unterschiedlichem Ausmasse genutzt werden.

Die Vorgaben des Kantons werden öfters als zu wenig klar und zu kompliziert kritisiert. Die geforderten eindeutigen Rahmenbedingungen sollen aber die gewährten Freiheiten nicht einengen. Von einigen Stellen werden Leistungsvereinbarungen des Kantons mit den Schulen und im gleichen Sinne die Vorgabe von Standards zur Qualitätssicherung propagiert. Eine Rückkehr zum alten System ist kaum vorstellbar. Das Konzept soll generalisiert werden. Es wird auf die aktuellen Pilotprojekte des Kantons hingewiesen mit der Empfehlung, die daraus resultierenden Erkenntnisse für die Generalisierung zusammenzufassen.

Konzepte der Schulen / Gestaltungsspielräume im Lehrplan. Die Schulen setzten entsprechend ihren Bedürfnissen und ihrem Handlungsspielraum klare Schwerpunkte. Einige Schulen realisieren grosse Projekte, andere gehen den Weg des sanften Einstieges. Alle Schulen der Sekundarstufe I wählen als wichtigen Schwerpunkt die Neugestaltung des 9. Schuljahres bzw. der ganzen Oberstufe. Das Projekt führt zu einer grösseren Öffnung und Rechenschaft. gegenüber Behörden und Öffentlichkeit. Mehr und mehr werden interne Evaluationen durchgeführt. Bezüglich Lehrplanfreiheit werden einfachere und genauere Vorgaben vom Kanton verlangt, die aber die bisher gewährten Freiräume nicht beschränken dürfen.

<u>Lektionenpool</u>. Schulleitungen und Lehrerschaft möchten den Lektionenpool unbedingt beibehalten, weil er Gestaltungsspielräume ermöglicht und eine mittel- bis längerfristige Schulund Pensenplanung zulässt. Der Lektionenpool ist für einige Schulen genügend gross, für andere zu klein. Die gegenwärtig gültigen Kriterien zur Bestimmung des Pools können nicht auf alle Schulen des Kantons angewendet werden, situative Anpassungen sind unbedingt nötig. Deshalb müssen die Kriterien verbessert oder vielleicht sogar ein neues System entwickelt werden. Angeregt wird eine Poolverwaltung über alle Schulstufen, über alle Schulhäuser einer Gemeinde, über mehrere Jahre und für alle Betreuungsaufgaben (Informatik, Mediothek, usw.) hinweg. Die Neuerung sollte nicht als Sparinstrument benutzt werden. Der Spielraum mit den Poollektionen führt in mehreren Schulen zu einem verstärkt kopflastigen Kursangebot.

Globalbudget. Die Führung eines Globalbudgets wird allseits als sinnvolle und nützliche Neuerung beurteilt. Eine Ausweitung über alle Schulstufen und Fächer hinweg wird gewünscht. Die Finanzbehörden kontrollieren sehr unterschiedlich, weshalb der Kanton aufgefordert wird, klare Richtlinien vorzugeben. Die Einführung des Globalbudgets im ganzen

Kanton bedingt eine gute Weiterbildung der Schulleitung, Schulkommission und der Finanzverantwortlichen auf der Gemeindeverwaltung.

Information. Die Schulen tun - einmal mehr - viel Gutes und reden zu wenig davon! Keine Schule unterschätzt die Notwendigkeit umfassender und regelmässiger, gezielter Information, um Goodwill für die Schule zu schaffen. Dennoch sind selbstverständlich die Intensität, der Aufwand, die Mittel und somit der Erfolg verschieden. Dementsprechend unterschiedlich wird das Profil der Schule in der Öffentlichkeit wahrgenommen. In der Regel informieren Schulleitung und Klassenlehrkräfte Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern fortwährend über die Entwicklung des Projektes. Die Schulleitung orientiert die Schulkommission und die Finanzverantwortlichen.

<u>Projektorganisation</u>. Einige Schulen verfügen über eine eigentliche Projektorganisation. Das Projekt ist in jenen Schulen gut verankert, die es zum Anliegen des Teams gemacht haben. Der Kanton sollte von allen Schulen eine Projektorganisation mit minimaler Einbindung der Schulkommission verlangen.

Konzept der kantonalen Evaluation. Das Konzept bewährt sich. Die Rückmeldungen der Schulen und der Befragungteams sind einhellig positiv, wenn auch Verbesserungen noch durchaus möglich sind. An nur einem Befragungstag wird eine grosse Menge relevanter Daten gesammelt und werden sowohl interne wie externe Sichtweisen eingebracht. Eine grosse Stärke des Verfahrens ist der Einbezug von Peers (d.h. Lehrkräfte anderer Pilotschulen). Sie kennen die wichtigen Probleme und Fragestellungen der Pilotprojekte aus ihrer eigenen praktischen Tätigkeit. Die Ergänzung durch Experten erhöht die Professionalität der Befragung. Nach anfänglicher Skepsis der Schulen gegenüber einer externen Evaluation hat vor allem das Mitwirken von Kolleginnen und Kollegen aus den andern Pilotschulen zu einer breiten Akzeptanz beigetragen.

## 2. KONSEQUENZEN AUFGRUND DER EVALUATIONSERGEBNISSE FÜR DEN WEITEREN PROJEKTVERLAUF

Der kantonale Projektausschuss stellt Anträge an den Erziehungsdirektor zur Modifikation des Pilotprojekts aufgrund der Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen. Die Anträge wurden an der Direktionskonferenz vom 18. Dezember 2000 bewilligt.

Der <u>erste Antrag</u> beinhaltet den Einsatz je einer Expertengruppe zu den Bereichen "Gestaltungsmöglichkeiten im Lehrplan", "Lektionenpool" und "Globalbudget". Die Experten werden beauftragt, unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse, die geltenden Vorgaben neu und differenzierter zu formulieren. Wenn die Ergebnisse vorliegen, sind sie im Hinblick auf das weitere Vorgehen der Direktionskonferenz zur Stellungnahme vorzulegen.

Der <u>zweite Antrag</u> lautet: Die von der Direktionskonferenz bewilligten Änderungen aufgrund der Experten-Vorlagen werden in den Pilotschulen ab Schuljahr 2001/2002 eingeführt und gegen Ende des Schuljahres evaluiert.

Der <u>dritte Antrag</u> betrifft die Übergangsbestimmung: Den Projektschulen wird gestattet, über den ursprünglich geplanten Projektabschluss hinaus bis zur Einführung neuer kantonaler Rahmenbedingungen das Projekt weiterzuführen.

Die Direktionskonferenz verlangt zudem eine Koordination der Projekte "Globalsteuerung" und "Qualitätsentwicklung in Schulen".

Der kantonale Projektausschuss diskutierte intensiv den Bereich "Globalbudget". Er verabschiedete die folgenden Vorgaben zuhanden der Expertengruppe "Globalbudget".

Die Schule erhält im finanziellen Bereich einen erweiterten Handlungsspielraum. Die Gemeinde ermöglicht ihr die Bildung von <u>Produktebudgets mit eingeschränkter Kreditübertragung Ende Jahr</u>. Pro Schule wird eine Produktedefinition mit Produktebudget mit allen von der Schule selbst beeinflussbaren Aufwand- und Ertragsarten geführt. Die Konti der Bereiche Kindergarten, Primarstufe, Sekundarstufe und Nicht-Aufteilbares-Volksschule werden zusammengefasst.

Wie bis anhin werden die Mittel vorerst pro Konto budgetiert. Anstelle der Einzelkonti, die für Voranschlags- und Nachkredit massgebend sind, bewilligt das zuständige Gemeindeorgan eine Produktedefinition mit Produkte- oder Produktegruppenbudget (Wirkungsziele mit Globalbetrag). Die Idee der Berechnung des Globalbudgets mittels <u>Beiträgen pro Schüler und Schülerin bzw. pro Klasse</u> wird weiter bearbeitet. Die Gemeinde vollzieht den Systemwechsel bei genügend sicherer Datenlage.

Voraussetzung für die Globalbudgetierung oder Kreditübertragung ist eine NPM-Bewilligung des Amtes für Gemeinden und Raumordnung. Das Amt für Gemeinden und Raumordnung hat die Grundlagen für die Gesuchseinreichung allgemein gültig festgelegt (Handbuch für Gemeindefinanzen). Das Amt legt in diesem Bereich den notwendigen Support für die Gemeindebehörden und Schulen fest und gibt bekannt, welchen Support es selber leistet.

Die NPM-Bewilligung kann entweder den Bildungsbereich separat, auch andere Bereiche oder sämtliche Dienstleistungen einer Gemeinde umfassen.

Die <u>Schulleitung</u> wird auf ihre grössere finanzielle Verantwortung durch den Kanton und die Gemeinde vorbereitet. Sie lernt ihre Aufgaben und Kompetenzen im Voraus kennen. Auf den heiklen Punkt der internen Mittelzuteilung wird besonders hingewiesen. Je nach konkreter Situation wird der Anstellungsgrad an die Mehrbelastung angepasst.

Die <u>Gemeinde</u> anerkennt die neue Handlungsfreiheit der Schule und beschränkt sich hauptsächlich auf Zielvorgaben und Controlling der Schule. Sie überwacht den Stand und den geplanten Verwendungszweck der Ende Jahr zurückgestellten Beträge.

Zum Abschluss der Versuchsphase wird von allen Beteiligten gemeinsam festgelegt, welche <u>Rollen</u> Schule, Schulkommission, Gemeindeverwaltung und Kanton neu besetzen. Die Definition richtet sich nach den <u>Standards</u> der neuen wirkungsorientierten Verwaltungsführung (NPM).

## 3. KURZBESCHRIEB DES PILOTPROJEKTES "GLOBALSTEUERUNG"

Laut Schreiben des Erziehungsdirektors vom 15. Januar 1998 gelten für das Pilotprojekt Globalsteuerung die nachstehenden Rahmenbedingungen:

"Den Pilotschulen soll Spielraum für eine differenzierte Gestaltung ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit gegeben werden. Dies soll einerseits durch das Zugestehen eines nach der Grösse der betreffenden Schule ausgerichteten Lektionenpools und andererseits durch das Einräumen von Eigengestaltungsmöglichkeiten in den Bereichen Lehrplan, Schul- und Unterrichtsorganisation sowie Teilen der gesetzlichen Vorschriften erfolgen. Einheitliche kantonale Regelungen, die der Chancengerechtigkeit für die Schülerinnen und Schüler dienen, sollen ihre grundsätzliche Gültigkeit behalten.

Die Arbeit der einzelnen Pilotschule richtet sich in den nächsten Jahren nach den von ihr festgelegten Leitsätzen bzw. nach deren Leitbild. Diese bilden die nötige Orientierungshilfe für alle an der Schule Beteiligten und geben Aufschluss über die Ziele, Vorstellungen und Grundhaltungen. Sie sind mit der örtlich zuständigen Schulbehörde abzustimmen und sollen der Qualitätssicherung sowie der Förderung der stetigen Weiterentwicklung der Schule dienen.

Auf der Ebene der Gemeinde soll den Pilotschulen nach Möglichkeit im Rahmen des Budgets für die Betriebskosten durch die Gemeinde eine Öffnung des Kontenplanes mit Übertragskompetenzen gewährt werden. Schulkommission und Schulleitung sollen bei der zuständigen Behörde der Gemeinde erwirken, dass den Pilotschulen für den Bereich der Betriebskosten Kompetenzen zugeordnet und Kontenfreiheiten gewährt werden."

Gemäss der Verfügung zum Projekt "Globalsteuerung" der Erziehungsdirektion des Kantons Bern vom 12. Januar 1998 startet der Versuch am 1. August 1998. "Um gefestigte Ergebnisse für eine breite Anwendung sicherstellen zu können, soll der Versuch bei erfolgreichem Verlauf mindestens fünf Jahre dauern. Nach einer Versuchsphase von zwei Jahren findet eine erste Überprüfung statt. Jeweils am Ende eines Schuljahres berichten die Pilotschulen der Vertretung des zuständigen Schulinspektorats im Projektausschuss schriftlich über den Verlauf des Versuchs. Die Ergebnisse werden an den Projektausschuss weitergeleitet und von diesem ausgewertet. Gestützt auf die Überprüfung sowie auf die sich daraus ergebenden Anträge des Projektausschusses entscheidet die Erziehungsdirektion am Ende der ersten Versuchsphase über eine Weiterführung, über allfällige Änderungen der Rahmenbedingungen sowie über eine eventuelle Ausweitung bzw. über einen Abbruch des Versuchs."

Am Pilotprojekt beteiligen sich insgesamt 10 Schulen. Die geforderte erste Überprüfung fand im Mai 2000 statt. Über das gewählte Verfahren informiert das nächste Kapitel. Die detaillierten Evaluationsergebnisse werden im übernächsten Kapitel dargestellt. Die Anträge des Projektausschusses an den Erziehungsdirektor sind in Kapitel 2 einzusehen.

#### 4. KURZBESCHRIEB DES EVALUATIONSVERFAHRENS

Für die wissenschaftliche Leitung der Evaluation wurde eine externe Instanz beauftragt – der Leiter des Forschungsbereiches Schulqualität und Schulentwicklung der Universität Zürich, Dr. Xaver Büeler.

Die Projektevaluation soll primär auf folgende Frage eine Antwort geben: Welche kantonalen Rahmenbedingungen sollten idealerweise geschaffen werden bezüglich

- eines Lektionenpools f
  ür die Volksschule,
- einer erweiterten Gestaltungsmöglichkeit in den Bereichen Lehrplan, Schul- und Unterrichtsorganisation,
- der Kontenfreiheit im Betriebsbudget.

Die Anträge des Projektausschusses in Kapitel 2 zuhanden des Erziehungsdirektors stützen sich ab auf

- die von den Pilotschulen verfassten Berichte.
- die in Kapitel 5 beschriebenen Evaluationsergebnisse,
- den Spezialbericht zum Lektionenpool in Kapitel 5.8, verfasst von Max Suter, Schulinspektor,
- den Spezialbericht zum Globalbudget in Kapitel 5.9, verfasst von Benjamin Pauli, Amt für Finanzen und Administration.

Die Evaluation wird einerseits durch die Fragen gesteuert, die sich aus den oben zitierten Zielsetzungen ergeben und andererseits durch das Vorgehen, wie es im nächsten Abschnitt beschrieben wird.

#### Peer Review Extended (PRE)

PRE ist ein Verfahren zur Evaluation von Schulen und Schulentwicklungsprojekten, das Merkmale schulinterner und -externer Evaluation kombiniert.

Die Schulen dokumentieren ihre Konzepte und den Projektverlauf in einem Portfolio. Die Analyse dieser Dokumentation in Hinsicht auf die Evaluationsfragen bildet den ersten Schritt der Evaluation.

In einem zweiten Schritt werden die Projektschulen während eines Tages durch ein Review-Team besucht, das sich aus einem Leiter mit besonderen Qualifikationen im Bereich Qualitätsentwicklung und Evaluation, vier Peers (d.h. Lehrpersonen anderer Pilotschulen) und weiteren Fachleuten (des Schulinspektorates und der Bildungsforschung) zusammensetzt. Durch Interviews, Beobachtungen und einen Rundgang durch die Schule erarbeitet sich das PRE-Team die gesuchten Informationen und spiegelt die gesammelten Erkenntnisse im Rahmen einer Feedback-Sitzung ans besuchte Kollegium zurück. Die während dieser Sitzung gemachten Äusserungen fliessen in die Evaluation ein.

Der dritte Schritt ist der separat für jede besuchte Schule vom Leiter des PRE-Teams verfasste Bericht mit den Evaluationsergebnissen und den Empfehlungen des PRE-Teams zur Fortführung des Projektes. Die Schule kann über den Bericht frei verfügen. Ein Exemplar geht an das Amt für Bildungsforschung der Erziehungsdirektion, das aufgrund der Berichte aller zehn Schulen die hier vorliegende Übersicht über die Evaluationsergebnisse präsentiert. PRE zielt allerdings nicht alleine auf diesen Bericht hin. Neben dieser summativen Berichtsfunktion steht auch eine formative Funktion im Vordergrund. Die Lehrpersonen und Schulen sollen durch die wechselseitigen Schulbesuche Lerngelegenheiten und Entwicklungsimpulse erhalten. Diese Funktion wird auch durch eine spezifische zweitägige Schulung der PRE-Teams unterstützt, bei der neben praktischen auch theoretische und methodische Fragen der Schulqualität und Qualitätsevaluation aufgegriffen werden.

## Der Ablauf des Befragungstages

Zeit	Aktivität
08:15	Zusammentreffen, Briefing durch den PRE-Leiter
08:30	Auftaktgespräch (Kollegium, Schulleitung, PRE-Team)
09:00	Gesprächsrunde I (2 Interviews), plus Rundgang (1 PRE-Tandem)
09:45	Nachbereitung in den PRE-Tandems
10:15	Gemeinsame Kaffeepause
10:45	Gesprächsrunde II (3 Interviews)
11:30	Nachbereitung in den PRE-Tandems
12:00	Mittagspause
13.30	Gesprächsrunde III (3 Interviews)
14:15	Nachbereitung in den PRE-Tandems
14:45	Interne Besprechung I: Erstes Fazit des PRE-Teams
15:30	Kaffeepause
15:45	Abschlussrunde (Kollegium, PRE-Team): Erstes Feedback
16:45	Interne Besprechung II: Gesamtschau des PRE-Teams
17:15	Schluss des Begehungstages

Die detaillierte Beschreibung des PRE-Verfahrens, theoretische Überlegungen und Instrumente enthält das Manual "Peer Review Extended. Ein Verfahren zur externen Evaluation von Schulen und Schulentwicklungsprojekten", verfasst von X. Büeler, Universität Zürich, im Auftrag des Amtes für Bildungsforschung Bern (2000).

## 5. DETAILBERICHT ÜBER DIE EVALUATIONSERGEBNISSE

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse fussen auf den Interviews an den Schulen, den am Schluss des Befragungstages gemachten Äusserungen im Lehrerkollegium, den Beiträgen der PRE-Teams und den Portfolios der Schulen.

#### 5.1. Konzept des Kantons

Die externe Evaluationen ergibt, dass durch die verbesserten Rahmenbedingungen in allen Schulen ein Innovations- und Entwicklungsschub ausgelöst wurde. Die Schulen nutzen die Freiräume, weil ihnen dazu auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden: Erhöhung des Schulleitungs- und Administrationspools, Kollegiumstage während der Unterrichtszeit, Begleitung, Unterstützung, Erfahrungsaustausch. Nach übereinstimmenden Aussagen der beteiligten Schulen gibt auch die externe Evaluation und das gewählte Evaluationsverfahren einen starken Impuls für die Weiterentwicklung des Pilotprojektes.

Das Projekt führt bei den Beteiligten zu einer grossen <u>Identifikation mit der Schule</u>. Die Schulen fühlen sich kompetent, die Freiräume zu gestalten. Die Vertreter der Schulbehörden/Financiers einzelner Gemeinden, die z.T. selber Erfahrungen mit NPM und moderner Verwaltungsführung mitbringen, bemängeln, dass in den Rahmenbedingungen des Kantons keine Leistungsvereinbarungen vorgegeben sind. Sie regen die flächendeckende Einführung des Projektes im ganzen Kanton an. Dies wird auch von Eltern unterstützt, wobei die Eltern das Projekt Globalsteuerung jeweils sehr mit dem konkreten Entwicklungsschwerpunkt der eigenen Schule identifizieren.

Die <u>Vorgaben des Kantons</u> sind nicht sehr klar und kompliziert. Schwierig finden die Lehr-kräfte die Differenz zwischen dem Profil der einzelnen Schule, neuen Konzepten und Angeboten, mutigen Ideen einerseits und dem Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Einheitlichkeit, gesicherten Anschlüssen und dem Leistungsdenken der Eltern andererseits. Die Schule möchte den Spielraum besser ausnützen und auch von den Ideen des Pilotprojektes "Neugestaltung des 9. Schuljahres" profitieren. Betroffene und Beteiligte können sich nicht vorstellen, zum alten System zurückzukehren.

Bei allen Entwicklungsarbeiten steht im Vordergrund die Frage: Was bringen die Neuerungen der Schülerschaft / der Schule? Während einige Schulen möglichst weitgehende Freiräume schätzen, haben andere festgestellt, dass in Bezug auf die Qualitätssicherung klarere Rahmenbedingungen oder Standards hilfreich wären. Zum Mindesten könnten in diesem Bereich mehr Hilfestellungen und Anleitungen angeboten werden. Die Lehrerschaft zweier Schulen ist enttäuscht über den abschlägigen Entscheid der Erziehungsdirektion zur Einführung von Frühenglisch. Eine Schule führt an, dass ein Problem bei der konkreten Umsetzung der Projektvorhaben sich durch die grossen Klassen ergibt. Eine flexible Handhabung der "Richtlinien für die Schülerzahlen" wäre sehr hilfreich.

Die Frage muss beantwortet werden, ob die Volksschule über <u>Leistungsvereinbarungen</u> bzw. Zielvorgaben des Lehrplans und Standards gesteuert werden soll. Wenn ja, kann die einzelne Schule eigene Wege gehen und sich dabei formativ an den Standards messen. Schulen, die den möglichen Spielraum bis an die Grenze kreativ nutzen, können einen ganz neuartigen Schulalltag kreieren.

Das Projekt <u>legitimiert</u> an einigen Orten die bereits gemachten Schulentwicklungsschritte. Unter Nutzung der gesetzlichen Spielräume hat die Schule schon früh Leitbild und Konzepte der Schulentwicklung erstellt. Kantonale Pilotprojekte kamen im Nachhinein und stützten die Legitimation.

Die verschiedenen Pilotprojekt des Kantons werden sinnvollerweise in einer <u>Synthese</u> verschmolzen. Die Möglichkeit der Globalsteuerung, gekoppelt mit der Qualitätsentwicklung und der pädagogischen Innovation des 9. Schuljahres, würde eine neue Oberstufe schaffen,

die Vorbildcharakter hätte. Hier ist im Kanton Bern ein höchst erfreuliches Potenzial und eine hervorragende Ausgangslage gegeben.

### 5.2. Konzepte der Schulen / Gestaltungsspielräume im Lehrplan

<u>Vorbemerkung</u>. In diesem Abschnitt werden die Konzepte aller zehn Schulen skizziert, um zu zeigen, wie verschieden die Freiräume genutzt werden. Dabei sind Überschneidungen in Kauf zu nehmen.

Die Freiräume haben zur Konsequenz, dass die Schulen öfter selber Entscheidungen treffen und dafür die Verantwortung tragen müssen. Die Freiräume machen Energien frei und erhöhen die Identifikation mit der Schule. Die Schulen setzten entsprechend ihren Bedürfnissen und ihrem Handlungsspielraum klare Schwerpunkte. Einige Schulen realisieren grosse Projekte, andere gehen den Weg des sanften Einstieges. Alle Schulen der Sekundarstufe I wählen als wichtigen Schwerpunkt die Neugestaltung des 9. Schuljahres bzw. der ganzen Oberstufe. Das Projekt führt zu einer grösseren Öffnung und Rechenschaft gegenüber Behörden und Öffentlichkeit. Mehr und mehr werden interne Evaluationen durchgeführt. Bezüglich Lehrplan werden einfache und klare Vorgaben vom Kanton verlangt.

Eine Schule nützt den Gestaltungsspielraum im Lehrplan vor allem für die Neugestaltung der Abschlussklassen der Sekundarstufe I. Das 9. Schuljahr ist ein Einstiegsjahr in die Berufswelt, nicht ein Auslaufjahr. Wichtige Umsetzungsstrategien sind: Enge Zusammenarbeit mit den Abnehmern der Schülerinnen und Schüler (Berufsschule, Betriebe), Spezifizierung des Lehrplanes für das 9. Schuljahr auf die Bedürfnisse der Abnehmer(schulen) und Aufbau eines Beziehungsnetzes zu Betrieben aus allen Berufssparten (persönliche Kontakte). Von Beginn an werden die Behörden (Schulkommission, Schulinspektorat) und alle Lehrkräfte der Sekundarstufe I (Sekundar-, Real-, Fachlehrer) ins Projekt eingebunden. Es wird ein phasenweises Vorgehen gewählt, um ständige Modifikationen zu vermeiden. Gepflegt wird eine permanente Kommunikation gegen aussen unter Benutzung aller Medien (Lokalradio, Presse, Informationsanlässe usw.). Die Schule bietet längere Berufspraktika an. Allerdings können aus Kapazitätsgründen nicht alle Schülerinnen und Schüler ein längeres Berufspraktikum absolvieren, der Entscheid liegt bei den Lehrkräften und der Schulleitung. Im Sinne einer erwünschten Transparenz und der grossen Erwartungshaltung der Achtklässler müssten hierzu noch klare Kriterien formuliert werden. Zum Konzept der Schule gehört ein ganzer Katalog von systematisch geplanten und durchgeführten Aktivitäten zur Berufswahlvorbereitung, die bereits im 7. Schuljahr mit Elterninformationen und einzelnen Schnupperlehren einsetzen, und die von Schülerinnen, Schülern und Eltern übereinstimmend sehr geschätzt werden. Besonders positive Würdigung haben auch die Begleitungen in der Berufswahlvorbereitung durch ehemalige Schülerinnen und Schüler erfahren. Die schriftlichen Verträge mit Schülerinnen und Schülern verstärken die Verbindlichkeiten. Es besteht ein breites Angebot an interessenspezifischen Blöcken, z.B. zum Lehrplan gymnasialer Unterricht/ Mittelschulvorbereitung, zu technischen und zeichnerischen Berufen, zu handwerklichen Berufen, zu Verwaltungs- und kaufmännischen Berufen, zu Verkaufsberufen und für Berufswahlunentschlossene. Die Vernetzung mit Lehrbetrieben und Abnehmerschulen ist systematisch geplant und erhält von diesen sehr gute Rückmeldungen. Es ist vorgesehen, das Konzept auf die 7. -9. Klasse auszudehnen.

Die Schülerinnen und Schüler bestätigen eine Steigerung der Motivation und positive Erfahrungen im neuen Projekt. Vor allem das längere Berufspraktikum wird von ihnen sehr geschätzt. Die Auswirkungen für den weiteren Verlauf des 9. Schuljahres sind unterschiedlich. Bei einer Minderheit sind bei der Rückkehr in die Schule Probleme aufgetaucht (innerer Ausstieg aus einzelnen Fächern, Rückkehrproblematik), die Mehrzahl will aber vor allem in berufsrelevanten Fächern ihre Anstrengungen vergrössern und mehr Eigenverantwortung übernehmen. Die Schülerinnen und Schüler geben ausserordentlich gute Rückmeldungen über das Engagement und die Professionalität der Lehrkräfte. Sie haben u. a. von "motivierten und

motivierenden Lehrpersonen" gesprochen. Zitat einer Schülerin der 8. Klasse: "Alle Lehrpersonen arbeiten zusammen und engagieren sich für die Schule."

Die Eltern stellen bei den Jugendlichen einen Motivationsschub fest. Wichtig ist ihnen, dass der Pflichtstoff nicht zu kurz kommt. Zum Teil möchten sie über die Gestaltungsspielräume besser informiert werden.

Schulbehörden, Lehrbetriebe und die Abnehmerschulen zeigen grosses Interesse an der Weiterführung des Projektes und unterstützen die Schule in ihren Bemühungen.

Die <u>zweite Schule</u> legt ebenfalls das Schwergewicht auf die Neugestaltung des 9. Schuljahres, mit einem ähnlichen Konzept wie die oben beschriebene Schule. Der fokussierte Schwerpunkt auf den Abnehmerschulen, u.a. einer Gewerblich-Industriellen Berufsschule und einer Kaufmännischen Berufsschule, führt dazu, dass über die zukünftigen schulischen Anforderungen der Schülerinnen und Schüler ein klares Anforderungsprofil besteht.

Die Lehrkräfte arbeiten zusammen, das Einzelkämpfertum hat ausgedient, alle Beteiligten sind an eine flexiblere Handhabung der Unterrichtsorganisation gewöhnt. Die konkrete Umsetzung mit der Einteilung in die Gruppen Schulprogramm Sek./ Gewerblich-Industrielle Berufsschule / Kaufmännische Berufsschule / Schulprogramm Real und der Weiterführung des gymnasialen Unterrichtes sind nach übereinstimmender Einschätzung sinnvoll. Die Integration der Jugendlichen der Real- und Sekundarschule in diesen Angeboten verbessert das Schulklima. Die gesamte Umgestaltung geht nicht auf Kosten der musisch-gestalterischen Fächer. Die jährlich vorgeschriebene Lektionenzahl in den einzelnen Fächern wird eingehalten, es werden aber sinnvolle Schwerpunkte gebildet. Ein weiterentwickeltes Konzept für die gesamte Sekundarstufe I wird in Erwägung gezogen.

Die Schule informiert Behörden, Eltern und Schülerinnen und Schüler regelmässig und umfassend über die konkrete Umsetzung der Innovationen.

Die Eltern anerkennen den grossen Einsatz der Lehrkräfte. So sagt eine Mutter eines Neuntklässlers: "Ich danke bei dieser Gelegenheit der Schule. Die Lehrkräfte engagieren sich durchwegs sehr." Eltern wünschen die Überprüfung der terminlichen Meilensteine (Konzept für die gesamte Sekundarstufe I, ein früherer Zeitpunkt für den Besuchstag in der Berufsschule). Zusätzlich wird eine engere Zusammenarbeit mit Lehrbetrieben angeregt. Wünsche und Anliegen der Schülerinnen und Schüler und Eltern sind unterschiedlich und zum Teil widersprüchlich. Schülerinnen und Schüler äussern unter anderem den Wunsch nach mehr Informatik und Reduktion der Stofffülle, dafür eine intensivere Vertiefung des Stoffes. Alle Befragten unterstützen das Projekt. Es führt bei fast allen Schülerinnen und Schülern der 9. Klasse zu einer grösseren Motivation. Die Lehrstellensuche werde erleichtert, die Schwellenangst zur Berufslehre abgebaut. Sowohl Lehrpersonen wie auch Schülerinnen und Schüler berichten, dass durch Kenntnisse des genauen Anforderungsprofils der Berufslehren der Unterricht zielorientierter gestaltet werde. Schülerinnen und Schüler geben zusätzlich die Rückmeldung, dass sie dank kleinerer Gruppen, Fortschritte in ihren Fähigkeiten/Fertigkeiten gemacht haben. Bei einzelnen Schülern kommt es nach unterschriebenem Lehrvertrag trotzdem zu einer gewissen Schulmüdigkeit und zu einem Leistungsabbau. Die involvierten Lehrkräfte des 9. Schuljahres sind sehr engagiert und motiviert und äussern sich durchwegs positiv über das Motivationspotenzial des Projektes. Die Schulbehörden stellen einen Innovations-/Motivationsschub durch das Pilotprojekt fest. Sie haben ein grosses Vertrauen in die Arbeit der Schule.

Die <u>dritte Schule</u> legt den Schwerpunkt ins 8. und 9. Schuljahr. Die Lehrplaninhalte werden von Fachteams während Weiterbildungstagen und in der Freizeit auf Pflichtstunden mit Kernstoffen und mit Pflichtwahlfächern aufgeteilt. Das Pflichtwahlangebot wird durch die Ressourcen der Lehrerschaft bestimmt. Bei den Lehrerinnen und Lehrern gibt es dazu positive und negative Stimmen. Für die Sekundarschülerinnen und –schüler der 9. Klasse werden 8 Wochenstunden reduziert. Sie können an deren Stelle aus dem breiten Angebot von

Pflichtwahlfächern vier bis fünf auswählen. Für die Realschülerinnen und –schüler der 9. Klasse werden 7 Wochenstunden reduziert. Sie können aus dem Angebot von Pflichtwahlfächern drei bis vier auswählen. Schülerinnen und Schüler können sich im vorgegebenen Programm einschreiben, wünschen sich jedoch Mitplanung. Den Pflichtwahlbereich möchten sie flexibler gestalten, da sich dieser zuwenig vom Pflichtunterricht unterscheidet.

Für die Realstufe wird beantragt, Französisch fakultativ zu erklären. Das Gesuch der Schule, Englisch ab 3. Schuljahr zu unterrichten, wurde von der Erziehungsdirektion abgelehnt.

Die Schülerinnen und Schüler schätzen die attraktiven Musik- und Sportangebote. Grundsätzlich finden sie die freie Wahl der Blöcke gut, sehen aber Nachteile in den Parallelangeboten. Durch die verschiedenen Stundenpläne trifft man sich zuwenig im Klassenverband und die gemeinsame Freizeit ist eingeschränkt und weniger planbar. Die Wahlfreiheit wird auch durch die Mittelschulvorbereitung eingeschränkt. Für einen Teil der Schülerinnen und Schüler entstehen lange Mittagspausen und ungünstige Doppellektionen. Daher taucht oft der Wunsch nach einer echten Tagesschule mit kurzer Mittagszeit auf. Für diese besteht bereits ein Betreuungsangebot, das sehr geschätzt wird.

Eltern und Behörden haben eine hohe Erwartungshaltung bezüglich Leistung. Sie sind der Meinung, dass der Wechsel die Selbständigkeit und den Austausch fördert. Eltern vermissen inhaltliche Absprachen unter den Lehrkräften, die das gleiche Fach unterrichten.

Behördenmitglieder sagen aus, dass das Interesse an der Schule, v.a. am 9. Schuljahr, gewachsen sei. Sie schlagen vor, die vielfältigen Klassenprojekte vermehrt zu Schulprojekten zu machen, generell Gemeinsamkeiten mehr zu fördern. Das Pilotprojekt fördert neue Lernformen und verlangt mehr Selbstevaluation. Ein Eltern- und Schülerrat sind eingerichtet. Die Schülerinnen und Schüler finden die Wirkung des Schülerrates gering (Ausnahme Pausenkiosk) und wünschen sich mehr Unterstützung durch die Lehrerschaft. Auf den Beruf wird gut vorbereitet; aber die Beratung zur Berufswahl wird ausführlicher und früher gewünscht.

Die Schwerpunkte der <u>vierten Schule</u> sind die Wahlfächer an der Oberstufe, Englisch ab der 7. Klasse und Freiwahlmöglichkeiten in der Primarschule. Geschätzt wird die Bereicherung durch den Beizug von externen Fachleuten (z.B. Schmied im Metall-Unterricht der Sekundarstufe I). Die Integration der Kleinklassen-Schülerinnen und -schüler biete diesen bessere Chancen (was auch die Eltern lobend erwähnen), stelle aber auch erhöhte Anforderungen.

Das Pilotprojekt "Globalsteuerung" ist ein Teil des eigentlichen Schulentwicklungsprozesses. Die Schule macht auch im Pilotprojekt "Qualitätsentwicklung in Schulen" mit. Die beiden Projekte durchdringen sich gegenseitig und sind eng miteinander verflochten. Die Lehrpersonen berichten von positiven Auswirkungen des Pilotprojektes "Qualitätsentwicklung in Schulen". Im Zusammenhang mit dem Projekt Globalsteuerung stelle es aber eine klare Überforderung dar. Vor die Wahl gestellt würden sie die Globalsteuerung allein vorziehen. Die Lehrpersonen schwanken zwischen berechtigtem Stolz, Unzufriedenheit ob der nicht ganz erfüllten eigenen Ansprüche und schlichter Ermüdung.

Schülerinnen und Schüler schätzen die Wahl- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, das umfassende und interessante Wahlangebot, den Einbezug von Berufsleuten (Werken), und sie loben das kreativ gestaltete Umfeld der Schule. Die integrierten Kleinklassen-Schülerinnen und -schüler stehen erfrischend selbstbewusst zu ihrem Status, fühlen sich wohl, würden aber gerne mehr Mathematik und Deutsch lernen. Die einen wünschen sich mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten am Wochenprogramm. Sie möchten mehr praktische, schülernahe Arbeiten ausführen und weniger Theorie. Andere berichten aber durchaus vom Dialog mit der Lehrperson über Inhalte und fühlen sich sehr wohl. Die Schule sei interessanter geworden, die Lehr-

personen würden sich auch mehr um die Zukunft der Jugendlichen kümmern. Die Schülerinnen und Schüler nehmen aber auch die grosse Belastung der Lehrkräfte wahr.

Einige Eltern vermissen Mitsprachemöglichkeiten und bedauern Stundenplankollisionen. Einzelne Wahlfächer könnten nicht belegt werden, weil im Stundenplan schon andere Fächer angesetzt seien. Die befragten Eltern bezweifeln eine erhöhte Motivation der Kinder wegen der Gestaltungsfreiräume. Eher stellen sie hohen Leistungsdruck und Überforderung (v.a. in Musik und Sport) fest. Sie fordern mehr Ruhe und Konstanz, die Lehrerschaft solle jetzt mal "durchschnaufen".

Die Schulkommission findet das Angebot ausgezeichnet. Sie freut sich, dass ihre Schule "die Nase vorn" habe (ein dem Vernehmen nach oft verwendeter Ausspruch), die Schule sei "sehr gross eingestiegen", und: "Die ganze Bevölkerung ist stolz auf unsere Schule." Das Pilotprojekt "Qualitätsentwicklung in Schulen" entspreche jungen Lehrpersonen besser als älteren. Diese müssten sich ans Offenlegen von Arbeitsweisen und Materialien erst gewöhnen. Die Schulkommission fordert mehr Fortbildung, z.B. in Mitarbeiter- und Gesprächsführung. Der Kanton solle kostengünstige Kurse anbieten.

Die <u>fünfte Schule</u> arbeitet an einer notenfreien Beurteilung während des ganzen Schuljahres und an der Umsetzung eines Konzeptes Berufswahlvorbereitung mit einer Projektwoche im 8. Schuljahr und einer Neugestaltung des 9. Schuljahres. Es wird auch eine Befragung der Schulabgängerinnen und -abgänger durchgeführt.

Ein besonderes Schwergewicht wird auf die Gesundheitsförderung gelegt, die zum Jahresthema gemacht wurde. Weitere Projekte an der Schule sind der Einsatz von neuen Medien im Unterricht, eine Schulzeitung und die Einsetzung eines Schülerrates. Die Lehrerschaft verlangt vom Kanton Lehrplanvorgaben, die klarer formuliert sind und mehr Freiraum geben. Die Schulleitung postuliert Lehrplanvorgaben wie im Pilotprojekt 9. Schuljahr. Die Behörden stellen keine Veränderungen durch das Projekt fest, weil die Schule schon vorher innovativ und profilstrebend war.

Eine sechste Schule nutzt den Spielraum im Lehrplan für eine individuelle Laufbahnplanung der Schülerinnen und Schüler. Im 8. und 9. Schuljahr können sie sich in obligatorischen Fächern um maximal 4 Stunden entlasten lassen und dafür im Wahlbereich ihr Pensum aufstocken. Zur Auswahl stehen Mittelschulvorbereitung, individuelle Lernförderung und ein "Angebot der Schule" (inkl. Kurs "Lerntechnik"). Die Auswahl der Kurse geschieht häufig nach Lernbedürfnissen im Hinblick auf die Berufswahl, aber auch nach Neigungen und Lehrpersonen. So entsteht ein auf die eigene Zukunft zugeschnittener Stundenplan. Trotzdem möchten Schülerinnen und Schüler vermehrt eigene Wünsche anbringen dürfen, das Angebot sei eher auf Mädchen ausgerichtet. Sie schätzen das Diplom in Tastaturschreiben, das sie bereits in der Schule erwerben können. Die Vielfalt in der Gruppenzusammensetzung und der dadurch ermöglichte Kontakt zu Jugendlichen anderer Klassen wird begrüsst. Sie seien dank der vielen Kontakte in klassengemischten Kursgruppen nicht mehr so unsicher, anderen gegenüber zu treten. Ihre kleineren Geschwister freuten sich auf die Sekundarschule. "Wir sind eine besondere Schule!" Das Streichen von Fächern geschehe nicht nur aus Über-, sondern auch aus Unterforderung: "Zeichnen kann ich schon, jetzt gehe ich in die Band!" Solche Möglichkeiten erhöhten die Motivation, es gebe weniger "Zwangsteilnehmer". Der vermehrte Einblick in die Berufswelt wird geschätzt.

Eltern und Lehrpersonen berichten von einem verbesserten Klima zwischen den Klassen, seit es derart viele gemischte Gruppen gibt. Verglichen mit ihren anderen Kindern stellen einzelne Eltern eine erhöhte Motivation fest, und die Jugendlichen würden in ihrem Selbstwertgefühl positiv unterstützt. Auch die Lehrpersonen stellen weniger Schulverleider fest. Sie fordern dezidiert, dass der Kanton mit Schulversuchsprojekten weder sparen noch die Anstellungsbedingungen negativ verändern solle. Ihre Motivation sei ungebrochen, der Aufwand habe sich angesichts der verbesserten Atmosphäre gelohnt.

Die Eltern nehmen das neue Konzept auch als erhöhte Anforderung an Familien und Lehrerschaft wahr, Ausbildung und Laufbahn zu planen. Sie und auch die Schülerinnen und Schüler sind gut über die Modalitäten informiert. Die Eltern sind mit dem Angebot zufrieden. Eher unzufrieden äussern sie sich mit der Mittelschulvorbereitung. Sie fordern klarere Kriterien für den Besuch, einzelne Fächer sollten unabhängig von der Berufswahl gewählt werden können. Die Lehrpersonen fügen hier bei, es gingen eben zu viele Jugendliche (12 von 16) in die Mittelschulvorbereitung für Mathematik. Einige Eltern berichten von zu kurzen Mittagszeiten. Einzelne Eltern bedauern den Abbau am Musischen. Die Schulkommissionsmitglieder äussern sich ebenso. Sie begrüssen, dass die Schule rasch auf Bedürfnisse reagieren kann, vermissen aber die Möglichkeit eines Blockzeitunterrichts. Sie äussern viel Lob für Schule und Schulleiter, beklagen aber eine gewissen Neid "gewöhnlicher" Schulen.

Die Lehrpersonen entwickelten gemeinsam das Konzept der Schule und machten dabei positive Erfahrungen. Hoher Stress könne vermieden werden, die resultierende bessere Atmosphäre wirke sich günstig auf die Leistung aus. So hätten die Schülerinnen und Schüler nur relativ wenig Hausaufgaben (eine Einschätzung, die diese nicht teilten). Die Lehrkräfte stellen einen (allzu) hohen Einfluss der Eltern, Abnehmerschulen und Lehrbetriebe auf die Kurswahl fest. Eine negative Auswirkung sei der "Kreativitätsstress", der einen dazu zwinge, möglichst tolle Angebote bereit zu halten und gelegentlich auch die Kolleginnen und Kollegen zu übertreffen, um das eigene Pensum halten zu können. Es wird bedauert, dass nur im musisch-gestalterischen Bereich Lektionen gestrichen werden können; die Lehrpersonen möchten dies auch auf "Hauptfächer" ausdehnen. Schliesslich werde im Leitbild die Bildung von Kopf, Herz und Hand hoch gehalten.

Vorsicht ist bei der internen Konkurrenz geboten. Wenn Lehrpersonen aus wirtschaftlichen Gründen Stundenpensen brauchen und sich konkurrenzieren, im Regelunterricht Zugeständnisse machen um der Beliebtheit willen, dann besteht die Gefahr einer Nivellierung nach unten, und die Zusammenarbeit wird belastet.

Die siebte Schule bot im ersten Jahr pro Woche und Klasse vom 2. bis 7. Schuljahr eine Betreuungslektion an (auch 2 Halblektionen waren möglich). Der Sparmassnahmen wegen wird im zweiten Jahr nur noch eine halbe Betreuungslektion angeboten. Dies trübt das Bild der engagierten Lehrerschaft. Die halbe Lektion ist für Schülerinnen und Schüler vorgesehen, die in der Sozial-, Selbst- oder Sachkompetenz Defizite aufweisen. Der Französischunterricht im 8. Schuljahr wird im Realniveau von 2 auf 3 Lektionen erhöht. Dies ermöglicht auch noch in der 8. Klasse Niveauumstufungen. Das Programm für das 9. Schuljahr ist wie folgt konzipiert: Im 1. Quartal Unterricht nach Lehrplan, individuell Fortführung der Berufsfindung, eine besondere Schulwoche. Im 2. Quartal Unterricht nach Lehrplan und Beginn einer Abschlussarbeit. In den Fächern Deutsch, Französisch und Mathematik werden die individuellen Ansprüche geklärt. Im 3. Quartal wird die Abschlussarbeit mit einem Vertrag geregelt und NMM als Wahlpflichtprogramm geführt; Skilager. Im 4. Quartal wird die Abschlussarbeit fertiggestellt, NMM bleibt Wahlpflichtprogramm. Dazu kommt ein Theater und eine Abschlussreise.

Schülerinnen und Schüler schätzen die Betreuungslektionen, den Wochenplan und den Klassenrat. Das vielfältige Angebot schafft aber teilweise ungünstige Tagespläne. Schülerinnen und Schüler vermissen ein breiteres Pausenangebot und Konzepte für Projekt- und Landschulwochen.

Die Lehrkräfte erlebten das Projekt als Antrieb, an einer innovativen und lebendigen Schule weiter zu arbeiten. Sie möchten noch mehr auf die Bedürfnisse der einzelnen Klassen eingehen.

Die Schule bezieht die Eltern geschickt mit ein. Die Eltern stehen dem Projekt sehr positiv gegenüber. Zitat Eltern: "Unsere Kinder sind motivierter als vor drei Jahren, sie lernen sehr viel Sinnvolles." Die Eltern erleben die Schule als lebendig und aktiv mit engagierten Lehrkräften, die die Schülerinnen und Schüler gut unterstützen und begleiten. Sie schätzen die

gemeinsamen klassenübergreifenden Anlässe, die verbesserte Informationspolitik, die grössere Unterstützung bei der Lehrstellensuche und die überzeugende Schlussarbeit. Zum Teil wünschen sie, noch besser informiert zu werden.

Die Lehrbetriebe beurteilen das Pilotprojekt positiv und sind zu vermehrter Zusammenarbeit bereit. Sie wünschen von der Schule mehr Praxisbezug und von den Jugendlichen mehr Neugierde und Kreativität.

Die <u>achte Schule</u> nutzt den Freiraum mit einem Wahlfachangebot für die 3. - 9. Klasse und einer zusätzlichen Englischlektion auf Kosten der Informatik. Dazu kommen die Individuelle Lernförderung in Mathematik und Sprache mit je 2 Lektionen und eine nicht lohnwirksame Klassenlehrerlektion (Geschenk der Lehrkräfte).

Die Schwerpunkte des Pilotprojektes ergeben sich vor allem aus der konkreten Umsetzung des Leitbildes und den Bedürfnissen der Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler. So entstanden mehrere Projekte, z.B. die Bearbeitung des Themas Gewalt in der Schule, Planung und Bau eines Biotopes mit der Schülerschaft unter Beizug von Fachleuten, Samstagshappenings mit Eltern, Pausenplatzerweiterung und Umgebungsgestaltung, Um- und Neugestaltung der Werkräume, Weihnachtsmusical quer durch das Dorf, Internet für Schülerinnen und Schüler mit der Gestaltung einer Homepage, Schülerzeitung, eine Analyse der Zufriedenheit der Eltern über die von der Schule abgegebenen Informationen.

Die Schülerinnen und Schüler identifizieren und engagieren sich, wünschen sich jedoch (noch) mehr Projekte, z.B. in der Musik, mehr Informatik (auch Tastaturschreiben), Sport und Fremdsprachen. "Wir haben einfach nette Lehrerinnen und Lehrer" meinen Schülerinnen und Schüler. Sie führen ihre hohe Motivation zurück auf die freie Wahl im Singunterricht, die grosse Gestaltungsfreiheit und den Internetausweis. Die Neuntklässler identifizieren sich eindeutig weniger mit der Schule.

Eltern loben die Schule und fühlen sich ernstgenommen. Sie sind vom Musikbereich überzeugt, möchten jedoch Mathematik und Deutsch mehr individualisieren.

Die Behörden attestieren der Lehrerschaft Engagement und guten Einbezug der Bevölkerung. Die Schulkommission findet die hohe Gewichtung der Musik und Teamentwicklung richtig, weil sie auch auf andere Fächer ausstrahlen. Sie unterstützt die Lehrerschaft aktiv und glaubt, dass der Freiraum gut ausgenützt wird.

Die <u>neunte Schule</u> verfügt über ein vielseitiges und attraktives Fakultativangebot für Primarund Realschülerinnen und –schüler: Jeux dramatiques, Ökologie praktisch (Schülergarten und Kompost), Sport und Musik, Hauswirtschaft für Primarschülerinnen und -schüler usw.

Für die Lehrpersonen bewirkt das Fakultativangebot eine Pensen-Unsicherheit. Sie sind jedoch flexibel, falls einer ihrer Kurse nicht zustande kommt. Bisher hat dies noch zu keinen Konkurrenzproblemen geführt. Bei den Eltern der Primarschülerinnen und -schüler spüren die Lehrkräfte, dass Freiwahlangebote zwar geschätzt, aber nicht als wirklich wichtig erachtet werden. Hauptfächer, die für den Übertritt zählen, seien zentral. Bei Oberstufenschülerinnen und -schülern sind die Hauptkriterien für die Kurswahl die späteren Berufsaussichten und -wünsche. Einzelne Lehrpersonen wünschen vermehrte Stufenabsprachen bezüglich Zielen und Inhalten zwischen Primar- und Realschule. Schülerinnen und Schüler sollten auch einzelne Fächer abwählen können. Lehrerinnen und Lehrer berichten von positiven Erfahrungen mit Teamteaching und der Klassen-Durchmischung.

Die erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten der Schule werden auch für eine vermehrte Mitsprache der Schülerinnen und Schüler genutzt. Diese berichten, dass sie über Schulreiseziele und Schulzimmerregeln mitbestimmen können, die Idee zum Kurs "Tastaturschreiben" stammt von ihnen selber. Sie regen gar Spanisch, Latein und mehr Sport (erteilt durch externe Fachpersonen) an. Sie wünschen sich pünktliche Pausen, eine Klassenstunde in allen Klassen,

Werken 3 Lektionen zusammenhängend. Eine Doppelstunde Mathematik wird als zu anstrengend empfunden.

Die Schulkommission kann das Angebot der Kurse mit beeinflussen. Die Eltern begrüssen die bessere Berufsvorbereitung dank berufswahlspezifischer Kurse. Die Ausbildungschancen würden verbessert und das Klima unter den Kindern beruhigt; es entstehe ein guter Zusammenhalt. Auch der klassenübergreifende Unterricht habe positive Auswirkungen auf das Sozialverhalten der Kinder und Jugendlichen. Allerdings wünschen sie sich ausführlichere Kursausschreibungen.

Die befragten Lehrpersonen und Eltern konnten aufgrund des Pilotprojektes keine klare Motivationssteigerung bei den Schülerinnen und Schülern feststellen. Die Schule sei schon vorher gut gewesen. Die Motivation zur Teilnahme am Versuch liege darin, dass Pilotschulen bevorzugt würden und dass mit den unterschiedlichen Klassengrössen nun besser umgegangen werden könne. Das Projekt sei von der Schulkommission und der Schulleitung initiiert worden.

Das Lehrplan-Konzept der zehnten Schule stützt sich auf das Leitbild ab. Es ist gemeinsam im Kollegium mit folgenden Schwerpunkten erarbeitet worden: Steigerung der Unterrichtsqualität durch zusätzlichen abteilungsweisen Unterricht in Mathematik und Deutsch an der Unterstufe; Stützunterricht in Mathematik und Deutsch für Schülerinnen und Schüler mit verminderter Leistungsfähigkeit auf der Mittelstufe; Förderung eines besseren Verhaltens während den Pausen; systematische Reflexion der pädagogischen Arbeit.

Diese Vorhaben werden durch alle Beteiligten äusserst positiv aufgenommen. Besonders geschätzt werden die Freiwilligkeit und die Individualisierung im Stützunterricht. Die Befragung hat gezeigt, dass die zur Verfügung stehenden Zusatzlektionen ziemlich gleichmässig auf die Altersgruppen aufgeteilt werden. Dies hat mit der kooperativen Mitbeteiligung des Kollegiums zu tun, das auf eine gerechte Verteilung achtet. Die Stufen 1./2. Klasse; 3./4. Klasse und 5./6. Klasse arbeiten zusammen und melden auch ihre Bedürfnisse stufenweise an. Positiv fällt auf, dass die Schule auch hier pädagogische Schwerpunkte setzt (aktive Konfliktlösung, gemeinsame Veranstaltungen bei Parallelklassen).

Die zusätzlichen Stunden werden von den Lehrkräften geschätzt. Sie planen diesen Unterricht besonders sorgfältig (mit dem entsprechend hohen Zeitaufwand), weil die Lernergebnisse nachher auch reflektiert und evaluiert werden. Die Unterrichtsqualität scheint hier deshalb sehr gross zu sein. Aufwand und Ertrag (Effizienz) sind für die Lehrpersonen in einem akzeptierbaren Rahmen. Die Planung, Durchführung und Evaluation des Projektes hat zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit im Kollegium geführt, wobei die Kehrseite "weniger Zeit für den eigenen Unterricht" zurückgemeldet wird.

Die Schülerinnen und Schüler sind über das Projekt informiert worden, selbst die jüngeren können darüber Auskunft geben.

Die Freiräume werden von allen Beteiligten sehr begrüsst. Die Schulbehörden finden den NPM-Ansatz tauglich. Behörden und Schulleitung wünschen wenige konkretere, klarere Zielvorgaben durch den Kanton. Vor allem in der Planungsphase bestanden einige Unsicherheiten, deren Überwindung einen grossen Zeitaufwand erforderten.

Alle Beteiligten äussern sich im Bezug auf die motivierende Wirkung des Projektes sehr positiv. Das Gesamtprojekt hat zu einer engeren Zusammenarbeit mit den Eltern und der Schulkommission geführt. Sie trägt zu einem grossen Vertrauen in die Schule bei.

#### 5.3. Lektionenpool

Allgemeine Beurteilung. Der Lektionenpool ist für einige Schulen genügend gross, für andere zu klein. Die Beurteilung hängt von der Grösse der Schule und den Ansprüchen der Lehrerschaft ab (Team-Teaching, abteilungsweiser Unterricht usw.)

Schulleitungen und Lehrerschaft möchten den Lektionenpool unbedingt beibehalten. Sie schätzen die Poollösung, weil diese eine mittel- und längerfristige Schul- und Pensenplanung zulässt. Sie stärkt auch die Position der Schulleitung. Die Neuerung sollte nicht als Sparinstrument benutzt werden. Bisher gibt es keine internen "Verteilkämpfe" um Stundenpensen.

Bei allen Befragungen hat sich gezeigt, dass kaum flächendeckende, verbindliche, klare Richtlinien für den ganzen Kanton aufgestellt werden können. Die Unterschiede Stadt-Land, die Sicherstellung eines Grundangebotes, die Grösse der Schule, die geografische Lage, die unterschiedlichen Schulwege verlangen situative Anpassungsmöglichkeiten. Es ist aber auch richtig, wenn die Schulen ihre Freiheit wahrnehmen und nach innovativen, kostenneutralen Lösungen suchen können. (Hier ist ein Erfahrungsaustausch unter den Schulen besonders wichtig.)

Der Spielraum mit den Poollektionen führt in mehreren Schulen zu einem verstärkt kopflastigen Kursangebot.

<u>Handhabung des Lektionenpools</u>. Die Verteilung aus dem Lektionenpool wird der Lehrerschaft je nach Schule unterschiedlich transparent gemacht, letztlich bestimmt aber die Schuleitung.

An einer Schule wird der Lektionenpool nur in der 8. und 9. Klasse angewendet.

An einer Schule werden Musiklektionen zusammengelegt (grössere Gruppen und Konzentration auf einen Standort) oder an die Musikschule delegiert (Flötenunterricht), dafür wurden Lektionen frei für den Freiwahlbereich.

Die Primarstufe hat in Bezug auf die Lektionenzahl wenig Gestaltungsmöglichkeiten.

Zwischen Primar-und Realschule werden Poollektionen abgetauscht.

Die Poollektionen der Oberstufe werden mehrheitlich für kognitive Fächer genutzt. Individuelle Lernförderung wird semesterweise zusammengefasst.

Die Gestaltungsfreiheit und der Lektionenpool führen zu einem konstanteren Klassen- und Kursangebot in den einzelnen Dörfern, überdies ist ein Spareffekt feststellbar. Es werden nicht ganz alle Poolstunden genutzt, wenn die Reserve für Fremdsprachigen-Unterricht nicht voll ausgeschöpft wird. Die Schulkommission gibt an, es würden weniger Transporte in der Gemeinde nötig, weil auch kleine Klassen in den Dörfern bleiben könnten. (Es stellt sich aber die Frage, ob dies nicht durch die vermehrten Transporte auf Grund der Kursangebote in anderen Schulhäusern aufgehoben wird.)

Eine direkte Folge des Lektionenpools ist die Arbeit in Niveaugruppen. Sie führt aber zu einer gewissen Hektik, zu Schulraum- und Lehrerwechsel, aufwändiger und anspruchsvoller Organisation, häufigem Gruppenwechsel für viele Kinder und schwieriger Stundenplanerstellung. Die Kluft zwischen Leistungsstarken und -schwächeren vergrössere sich. (Ist dies unerwünscht, oder will man es im Sinne von Begabtenförderung?) Schülerinnen und Schüler mögen es nicht, so viel Schulmaterial herumzuschleppen. Andererseits loben sie den erhöhten Lerneffekt: Sie würden viel und zielgerichtet lernen und gut aufs Berufsleben vorbereitet. Sie loben den geschlechtergetrennten Unterricht im Werken! Die Eltern anerkennen den "enormen Mehraufwand der Lehrpersonen", bemängeln aber die Komplexität

des Systems, die entstehende Hektik, die vielen Gruppen- und Lehrerwechsel, sie äussern: "Weniger wäre mehr".

Dank des Lektionenpools hat sich die Situation um die Klassengrösse und die Anzahl Klassen entschärft. Die Arbeit in unterschiedlich grossen Gruppen ist je nach Fach sinnvoll und entlastet die Schulorganisation ganz wesentlich.

Eine Schule erhöht im 8. Schuljahr die Dotation für die Mittelschulvorbereitung. Im 9. Schuljahr werden die Lektionen der Individuellen Lernförderung durch berufsspezifische Angebote ersetzt.

Dank Lektionenpool können innovative, "kostenneutrale" Lösungen realisiert werden, z. B. Unterricht zeitweise auch in grösseren Klassen/Gruppen; Begleitetes Selbststudium; Projekt-unterricht; Einbezug der Eltern; Austausch/Zusammenarbeit mit andern Schulen.

Eine Schule lässt ihren Schülerinnen und Schülern die Freiheit, Stunden in obligatorischen Fächern abzuwählen. Diese Möglichkeit individueller Gestaltung der eigenen Lektionentafel lässt viel versprechende, personengerechte Lösungen zu. Sie befindet sich aber in einem Grenzbereich des Zulässigen, zu dem der Kanton früher oder später wird Stellung nehmen müssen.

Anregungen/Wünsche. In Gemeinden mit mehreren Schulhäusern wird eine Poolverwaltung über die gesamte Gemeinde vorgeschlagen.

Zwei Schulleitungen schlagen eine neu gestaltete Tabelle zur Berechnung der Poollektionen vor. Haupt-Stossrichtung ist ein Lektionenpool über mehrere Jahre hinweg ("Globalpool" analog "Globalbudget") und die Berücksichtigung gemeindespezifischer Besonderheiten. Auch sollten Primar- und Oberstufenlektionen gemeinsam verrechnet werden können (Pool "Volksschule").

Von einer Schulleitung wird der Wunsch geäussert, dass Schulen mit gleicher Struktur überall im Kanton gleich viele Lektionen zur Verfügung haben. Auf der einen Seite werden transparente Rahmenbedingungen/Kennzahlen gewünscht, auf der andern Seite sollen jene durch das Schulinspektorat auch situativ flexibel gestaltet werden können.

Als Wunsch bleibt die freiere Zuteilung der Lektionen zwischen grossen und kleinen Klassen.

Lektionen möchte man auch für alle Betreuungsaufgaben (Sammlungen, Informatik, Mediothek) einsetzen.

Die <u>Schulkommission</u> erachten den Lektionenpool als gutes Instrument. Schulkommissionsmitglieder verlangen mehr Poollektionen für Kleinst-Schulen. Die Behörde stellt fest, der Pool werde vernünftig und ausgewogen bewirtschaftet.

Die <u>Schülerschaft</u> möchte ihre Interessen mehr einbringen und stellt die Frage nach Gewichtung und Steuerung der Lektionen.

#### 5.4. Globalbudget

Allgemeine Beurteilung. Die Budgetverantwortlichen der Gemeinden, Schulkommissionen wie auch die Schulleitungen und Lehrerschaft äussern sich positiv zum Globalbudget mit der Möglichkeit von Rückstellungen und Kontenverschiebungen. Diese Errungenschaft scheint sich sehr zu bewähren. Schulkommissionen und Finanz-Verantwortliche berichten von erhöhter Eigenverantwortung der Schule, die Finanzen werden effektiver und zielgerichteter eingesetzt. Die Lehrpersonen sprechen die Mittelverteilung besser ab. Die Abläufe werden einfacher und es müssen keine Nachkredite mehr gesprochen werden. Der Kontakt Schulleitung-Finanzkommission-Finanzverwaltung wird enger, und eine gute Kooperation beginnt sich einzuspielen.

<u>Verfahren</u>. An einer Schule laufen die Zahlungen über die Schulleitung. Der Aufwand ist gross. Dafür wird die Finanzverwaltung der Gemeinde entlastet. Dieser Mehrbelastung für die Schule muss Rechnung getragen werden, indem der Schuladminstrationspool aufgestockt wird.

An einer andern Schule geschieht die Kontierung und Zahlungsauslösung gleich wie früher (nämlich durch die Verwaltung), die Schulleitung führt eine Tabelle zur Überwachung bereits ab Bestellung, nicht erst ab Bezahlung.

Eine Gemeinde toleriert pro Kontengruppe nur 10% Rückstellungen und nicht wie in den Rahmenbedingungen des Kantons vorgesehen 20%.

Eine Lehrerschaft möchte zusätzlich zu den Betriebskosten auch den Posten "Anschaffungen von Mobiliar" ins Globalbudget aufnehmen.

Eine Gemeinde erlaubt nur Kontenübertragungen.

In der Stadt Bern erhält jede Schule ein Globalbudget (nach Schülerzahl). Ein leitender Ausschuss (5 Schulleitende) coacht die einzelnen Schulen und steuert die Gesamtausgaben. Die Stadt ist interessiert an einer begleitenden Aufsicht durch die Schulkommission. An der Schule werden die Finanzen durch den Schulleiter und je einem Vertreter der Unter-, Mittelund Oberstufe verteilt. Die Behörden erachten diese Delegation als sinnvoll; Budget und Rechnung reichen ihnen aus.

Die Delegation der Mittelverteilung nach unten kann Verteilkämpfe im Kollegium oder zwischen den Schulstufen auslösen - im Ansatz ist solches offenbar bereits im Gang.

Einige Behördemitglieder befürchten einen Papierkrieg.

Amt für Gemeinden und Raumordnung. Der Musterkontenplan des AGR entspricht zum Teil nicht dem Lehrplan 95. Es sollte möglich sein, fächer- und stufenübergreifende Projekte oder Aufwendungen für NMM (z. B. Teilbereich Hauswirtschaft) nicht mehr einer bestimmten Stufe zuordnen zu müssen. Schulleitung und Behörde möchten Primar- und Sekundarstufe im Kontenplan nicht mehr trennen, sondern ein Konto "Volksschule" führen. Bei der breiten Einführung braucht es eine gute Information seitens des AGR; die Gemeinden sollten nie Bedenken haben, sie täten etwas buchhalterisch Unkorrektes.

<u>Finanzbehörde</u>. Es gibt Behörden, die handeln nach dem Grundsatz "Vertrauen statt Kontrolle". Sie überlassen der Schule die Ausgabenplanung und die Schwerpunktsetzung. Es gibt andere Behörden, die wohl bereit sind, der Schulleitung mehr Kompetenzen zu übertragen, aber nur zum Preis von mehr Kontrollen. Sie möchten jedenfalls weiterhin genau wissen, was mit dem Geld geschieht, wollen Reservenbildung verhindern und hoffen, längerfristig zu sparen. Entsprechend reagiert die Schulleitung - die Vorgehensweise von Schulkommission und Finanzkommission entspreche noch keineswegs dem NPM-Gedanken, wenn bei der Budgetierung weiterhin minutiös nachgefragt werde, was unter welchem Konto genau auszugeben geplant sei. Der Kanton muss zu den Sparhoffnungen und Kontrollfunktionen der Schulbehörden eine klare Aussage machen.

Die Finanz-Verantwortlichen einer Gemeinde werfen die Frage auf, ob eine Schulleitung unter Berufung auf Vorgaben des Kantons über ihre Köpfe hinweg budgetieren dürfe.

Die <u>Lehrerschaft</u> nutzt den Spielraum gut aus und schätzt den kürzeren Instanzenweg, der die Flexibilität erhöht – dass z.B. während des Schuljahres Projekte spontan durchgeführt werden können. Sie erkennt auch den Anreiz, an bestimmten Orten zu sparen und z.B. Geräte länger zu unterhalten, um an andern Orten mehr Mittel zur Verfügung zu haben.

Die <u>Schulkommissionen</u> erhalten mit der verstärkten Stellung der Schulleitungen und mit den neuartigen Steuerungsinstrumenten eine veränderte Rolle und müssen ihren Teil operativer Macht abgeben. Die Rolle der Schulkommission bezüglich Globalbudget ist zu definieren; im

Reporting/Controlling sollte sie wachsen, diejenige der Gemeindeverwaltung dagegen sollte abnehmen. Der Kanton sollte den Schulen und den Behörden helfen, sich in ihren neuen Rollen zurecht zu finden.

Schülerinnen und Schüler verbinden die Budgetautonomie mit einer Wunschliste: Grössere Pulte und bequemere Stühle, neuer Turnhallenboden, hellere und buntere Korridore und Arbeitsplätze, mehr Veloständer, mehr und bessere Computer, mehr Musikinstrumente, viele Werkzeuge, Sport- und Spielgeräte, eine Sportanlage, neue Bodenbeläge für Rollsportarten und neue WC-Anlagen. Die Schülerinnen und Schüler einzelner Schulen nehmen wahr, dass die Lehrpersonen sparen, z.B. durch die mehrfache Verwendung von Lehrmitteln und Zurückhaltung beim Materialaufwand, um dafür Landschulwochen oder eine neue Umgebungsgestaltung zu ermöglichen oder um Computer anschaffen zu können.

Die <u>Eltern</u> versprechen sich von der Budgetautonomie grosszügigere Beiträge an die Lehrmittel und einen Zustupf an den Elternrat. Die Eltern einer anderen Gemeinde möchten eine heilpädagogische Lehrkraft anstellen, die Informatik (Internet) ausbauen und neue Lesebücher anschaffen.

#### 5.5. Information

Die Schulen tun - einmal mehr - viel Gutes und reden zu wenig davon! Keine Schule unterschätzt die Notwendigkeit umfassender und regelmässiger, gezielter Information, um Goodwill für die Schule zu schaffen. Dennoch sind selbstverständlich die Intensität, der Aufwand, die Mittel und somit der Erfolg verschieden. In der Regel informieren Schulleitung und Klassenlehrkräfte Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern fortwährend über die Entwicklung des Projektes. Die Schulleitung orientiert die Schulkommission und die Finanzverantwortlichen. Als Informationskanäle werden u.a. Verträge mit Schülerinnen und Schülern, Elternforen, Quartalsbriefe, Veranstaltungen für die Lehrbetriebe, die Presse und in einem Fall das Internet genutzt. Die Informationspolitik prägt das Profil der Schule in der Öffentlichkeit.

Über die Gesamtrahmenbedingungen des Pilotprojektes haben vor allem Lehrpersonen und Schulkommissionen klare Vorstellungen. Die Schulkommissionen geben in der Regel an, sie würden rechtzeitig und genügend informiert.

Bei den Eltern ist die Situation recht unterschiedlich, einige sind gut informiert, andere möchten noch besser informiert werden, v.a. auch über die genauen Kursprogramme im Unterricht und, wie öfter erwähnt wird (aber nichts mit dem Pilotprojekt direkt zu tun hat), über die Zulassung zur Mittelschulvorbereitung. Ab und zu fehlt es offenbar an der Verständlichkeit. Schwierigkeiten gab es zum Teil in der Startphase des Projektes, wenn noch nicht alles klar war.

Eine Schule wirbt in einem gewissen Sinn um Schülerinnen und Schüler, die zwar die Sekundarschule besuchen könnten, aber lieber in ihrer Gemeinde in der Realschule verbleiben möchten. So entsteht eine spürbare Kunden- und Aussenorientierung.

#### 5.6. Projektorganisation an den Pilotschulen

Die meisten Schulen verfügen über eine eigentliche Projektorganisation. Das Projekt ist in solchen Schulen gut verankert, die es zum Anliegen des Teams gemacht haben mit gemeinsamen Veranstaltungen, Planungssitzungen und Weiterbildungen. Der Kanton sollte von allen Schulen eine Projektorganisation mit minimaler Einbindung der Schulkommission verlangen. Die Schulleiterinnen und -leiter sind auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten (Managementfunktion).

Eine Schule setzte anfänglich eine separate Arbeitsgruppe ein, in die das Schulinspektorat, eine Vertretung der Schulbehörden, der gewerblichen Berufsschule und des Gewerbes und auch eine andere Pilotschule einbezogen wurden. Später ist das Projekt in den normalen Orga-

nisationsstrukturen geplant und durchgeführt worden. Eine Kern-/Steuergruppe unterstützt die Schulleitung in ihren Aufgaben. Das Lehrerkollegium nutzt die Angebote zur Mitgestaltung und Mitsprache nur zum Teil. Das Pilotprojekt hat nach Einschätzung aller Befragten positive Auswirkungen auf die Gesamtentwicklung der Schule. Die Schule arbeitet auf gemeinsame Zielsetzungen hin und hat klare organisatorische Strukturen und Verbindlichkeiten. Das Pilotprojekt hilft mit, dass das Oberstufenzentrum von aussen als "Gesamtunternehmen" wahrgenommen wird. Das Pilotprojekt hat nach Aussagen der Lehrkräfte zu einer starken Identifikation mit der Schule geführt. Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass der Koordination der Parallelklassen ein grosser Stellenwert zukommt.

Eine andere Schule ist auf gutem Weg zu einer professionell geleiteten Schule. Die pädagogische Schulentwicklung (mit Selbstevaluation) ist zum Alltag geworden. Das Projekt Globalsteuerung unterstützt die Schulentwicklung und legitimiert die Führungsrolle des Schulleiters. Die Schulleitung informiert breit und geniesst das Vertrauen der Lehrerschaft und Schulkommission. Der Schulleiter ist aber organisatorisch und administrativ überlastet und sollte gewisse Aufgaben abgeben können. Von der Lehrerschaft verlangt das Projekt höhere Eigenverantwortung. Zwischen Schule und Gemeinde fehlen (noch) klare Leistungsvereinbarungen. Lehrerinnen und Lehrer möchten an ihren basisdemokratischen Rechten festhalten.

Die Schulleitung einer weiteren Schule sollte dem Einbezug des Kollegiums, der Eltern und der Schülerschaft mehr Beachtung schenken.

Eine andere Schule bildete eine Projektgruppe mit der Schulleitung und Vertretern aus Behörde und Lehrerschaft.

In einer Schule trifft die Schulleitung projektrelevante Entscheide gut abgestimmt mit dem Kollegium. Eine pädagogische Leitung, die nahe beim Team angesiedelt ist, sorgt für Kontinuität in der Schulentwicklung. Für die Zukunft wird eine Teamleitung geplant, in der die Schulhäuser aller Dörfer vertreten sind.

In einer Schule gehört der Schulleiter als Projektleiter einer "Globalsteuerungsgruppe" an, die auch Mitglieder der Schulkommission umfasst. Sie steht in Kontakt mit der Schulkommission und der Finanzkommission des Gemeinderats.

In einer Sekundarschule nimmt der Schulleiter eine ausgeprägte Führungsrolle ein, indem er projektintern federführend wirkt und gleichzeitig für die interne Evaluation und Fortbildung und die Information aller Beteiligten zuständig ist.

In einer Schule ist das Pilotprojekt in das Gesamtentwicklungskonzept der Schule integriert. Die Schule wird mit einem partizipativen, kooperativen Führungsverständnis geleitet und hat klare, gut organisierte Strukturen. Das Pilotprojekt wird von einer Arbeitsgruppe gesteuert, in der auch das Schulinspektorat vertreten ist. Das Kollegium ist sowohl bei der Planung wie auch bei der konkreten Durchführung und Evaluation des Projektes beteiligt. Die Schulleitung informiert alle Beteiligten, vor allem auch Eltern und Schulbehörden. Diese haben aber bei der konkreten Ausgestaltung der Innovationen nicht mitgeholfen.

Eine weitere Schule wird durch ein Zweierteam partnerschaftlich geleitet. Für das Projekt ist keine separate Projektorganisation gebildet worden.

#### 5.7. Konzept der kantonalen Evaluation

Die Zusammensetzung der Interviewteams hat sich bewährt: Die Peers aus den Schulen bringen eingehende Feldkenntnisse mit und kennen die wichtigen Probleme und Fragestellungen der Pilotprojekte aus ihrer eigenen praktischen Tätigkeit. Die Ergänzung durch einen Experten für die Bereiche Lektionenpool und Globalbudget und der Beizug einer Fachperson für Evaluation hat die Professionalität der Befragung erhöht. Nach anfänglicher Skepsis der Schulen gegenüber einer externen Evaluation hat vor allem das Mitwirken von Kolleginnen und Kollegen aus den andern Pilotschulen zu einer breiten Akzeptanz beigetragen. Im Unterschied zu einer externen Evaluation mit Inspektionscharakter, haben die Schulen den förderorientierten Ansatz sehr geschätzt. Anlässlich der Auswertungsrunden konnten Interviewte und Interviewer gegenseitig projektrelevante Erkenntnisse und Erfahrungen austauschen.

Schulung der Peers. Zwei Tage Vorbereitung für Peers sind optimal. Die thematischen Schwerpunkte "Grundsätze Qualitätsevaluation/ Ablauf PRE/ Interviewführung und Kommunikation" sind wichtig. Die Schulung müsste auch praktische Übungen enthalten, wie ein Interview protokolliert und die Kernaussagen eruiert werden. An der Tagung könnte je ein Portfolio pro Interviewer studiert und nach bestimmten Kriterien zusammengefasst werden. Das Ergebnis würde dann dem Interviewerteam vorgestellt. So müssten nicht alle Interviewer die Berichte aller zu besuchenden Schulen im Detail lesen. Die PRE- Leiter sollten bei beiden Vorbereitungstagen beteiligt werden.

Die Portfolios und Summaries der Schulen sollten einige Zeit vor der Schulung zur Verfügung stehen.

Fragen für die Interviews. Die thematische Eingrenzung der Fragen gibt die Erziehungsdirektion vor und bespricht sie mit den Leitern der Besucherteams. Die detaillierte Ausformulierung der Fragen erfolgt im Besucherteam. Die Fragen müssen möglichst trennscharf sein und eindeutig den verschiedenen Versuchszielen bzw. den Zielen der Evaluation und den Bereichen des Konzeptes zugeordnet werden können. Zum Voraus präzis formulierte Evaluationsbereiche, Fragestellungen, Projektstandards oder Rahmenbedingungen, eventuell Qualitätsindikatoren helfen mit, effizient adressatengerechte Fragen zu entwickeln und entsprechendes Steuerungswissen für den Kanton zu gewinnen. Ideal wären etwa sechs Fragen, die allen Interviewgruppen an den Schulen gestellt würden, natürlich mit leichten Modifikationen bezüglich des speziellen Hintergrundes der Befragten.

Zusätzlich sollten zwei weitere Fragen aufgenommen werden, die von den Schulen selbst vorgegeben werden können. Die Schulen verfolgen ja innerhalb des kantonalen Konzeptes eigene Schwerpunkte, worüber sie wahrscheinlich gerne im Rahmen einer externen Evaluation genauere Auskünfte haben möchten.

<u>Tagesablauf und Zeitplan</u> sind realistisch, müssen allerdings vor Ort mit einem gewissen Druck kommuniziert werden. Zwischen den Interviews sollte ein kurzer Austausch im PRE-Team über die Aussagen der Interviewten stattfinden. Besondere Punkte bzw. Unklarheiten können dann in den folgenden Interviews nachgeprüft werden.

Auswertung. Die Anwesenheit des ganzen Lehrerkollegiums bei Auftakt- und Auswertungsgesprächen ist für die Schulen wertvoll. Die Auswertungsgespräche dienen sowohl der Validierung der Aussagen in den Interviews wie auch der kollegialen Schulentwicklungsberatung. Das Feedback des PRE-Teams am Schluss des Besuches soll klar und eindeutig sein. (Zitat einer Lehrkraft: "Wir sind doch einfach zu lieb zueinander.") Rechtfertigungen der Schulen sollten möglichst reduziert, wenn nötig vom PRE-Team ins rechte Licht gerückt werden. Zur Verdeutlichung der Interviewergebnisse auf den Flipcharts wird für jede befragte Gruppe (Lehrerschaft, Eltern usw.) eine besondere Farbe verwendet. Pro befragten Bereich wird ein Flipchart ausgefüllt mit der wichtigsten Kernaussage zuoberst. Der PRE-Leiter schickt den

von ihm verfassten Schulbericht an die Schule und das PRE-Team, damit sie Rückmeldungen geben können.

Eine Alternative zur Abfassung des Schulberichtes durch die PRE-Leiter wäre der Verzicht auf Berichte in dieser Form: Der Schule werden die ausgefüllten Flipchart-Blätter der Evaluation feierlich überreicht. Die Schule protokolliert die Rückmeldeveranstaltung selber und verfasst den Bericht. Die Schule zieht ihre Schlüsse zur Weiterentwicklung und dokumentiert sie. Die Flipchart-Blätter sollten in jedem Fall möglichst bald nach dem Besuchstag an die Schulen abgegeben werden.

Das Evaluationsteam hat ein grosses Projekt-Know-how akkumuliert, das abgerufen werden sollte. Die Berichte der Teamleiter reichen hier wohl nicht vollumfänglich aus. In einem Treffen mit allen Evaluatorinnen und Evaluatoren könnte zu den Schlüsselfragen der Erziehungsdirektion wertvolles Betriebswissen "extrahiert" und gesichert werden.

<u>Legitimation</u>. Durch das Mitwirken der Schulkommission, der Finanzbehörde und Eltern bei der Befragung erhält der Evaluationsbericht eine grössere Legitimation und Bedeutung als wenn allein Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler befragt werden.

<u>Effizienz.</u> In sehr kurzer Zeit wird eine grosse Menge relevanter Daten gesammelt. An nur einem Befragungstag werden sowohl interne wie externe Sichtweisen eingebracht. Obwohl in den Interviews ausschliesslich Fragestellungen in Bezug auf das Pilotprojekt gestellt worden sind, sind auch andere bedeutsame Erkenntnisse über die Schule zum Vorschein gekommen. Auf diese Weise sind besondere Stärken, aber auch Schwächen und Handlungsbedarf, zum Teil sogar Tabuthemen und blinde Flecken zu Tage getreten. Hier hat sich allerdings die Frage gestellt, wie und wieviel davon zurückgemeldet werden soll.

Effektivität. Die Wirksamkeit der Befragung ergibt sich vor allem für drei Gruppen: 1. Die Schulen erfahren die Bewertung ihrer Arbeit und erhalten Hinweise zur weiteren Entwicklung ihres Projektes. 2. Die Interviewer gewinnen für ihre eigenen Projekte neue Erkenntnisse. 3. Der Kanton erhält Informationen zur Steuerung des Schulsystems im Allgemeinen und spezifisch für das Pilotprojekt, aber auch in Bezug auf effiziente und effektive Evaluationsverfahren.

<u>Bewertung</u>. Es besteht ein grosses Interesse an Rückmeldungen und Evaluation. Zitat des Leiters eines Besuchsteams: "Ich habe erstmals mit der Evaluationsmethode "Peer Review Extended" gearbeitet und bin davon begeistert. Es ist erstaunlich, wie viel Relevantes man in einem Tag zusammentragen kann. Dies haben uns die meisten Schulen unaufgefordert bestätigt."

## 5.8 Auswertung der Befragung zum Thema "Gesamtlektionenpool für Pilotschulen" (Max Suter, Schulinspektor)

## 1. Auftrag gemäss der Verfügung der Erziehungsdirektion vom 12. Januar 1998

Ziffer 2.2 "Gesamtlektionenpool für die einzelne Pilotschule"

Die Schulleitungen der Pilotschulen bereinigen gemeinsam mit der Vertretung des regionalen Schulinspektorats im Projektausschuss den Umfang des Lektionenpools für das jeweilige Schuljahr des Versuchs. Dafür sind die folgenden Grundlagen zu berücksichtigen:

- Der Ausgangspunkt zu Beginn der Versuchsphase ist die Gesamtlektionenzahl der Pilotschule im Schuljahr 1997/98;
- der generelle Sparauftrag des Kantons vom 15.2.1996;
- die Tabellen "Kennzahlen Volksschule" der Erziehungsdirektion und
- die jeweilige aktuelle Struktur (Schüler-/Klassenzahlen) der Pilotschule.

Die Genehmigung des Lektionenpools erfolgt durch das Mitglied des betreffenden regionalen Schulinspektorats im Projektausschuss nach Absprache mit dem für die Pilotschule zuständigen Schulinspektorat.

Gestützt auf den festgelegten Lektionenpool und die weiteren für den Schulversuch geltenden Rahmenbedingungen wird die Schul- und Unterrichtsorganisation für das jeweilige Schuljahr durch die einzelne Schule vorbereitet. Die Genehmigung erfolgt durch die für die Pilotschule zuständige Schulkommission.

Zur allfälligen Beratung können die Vertretung des regionalen Schulinspektorats im Projektausschuss sowie das für die Pilotschule zuständige Schulinspektorat beigezogen werden.

Ziffer 5. "Begleitung, Unterstützung und Erfahrungsaustausch": Das Projekt wird von einer Evaluation des Amtes für Bildungsforschung und des Amtes für Finanzen und Administration begleitet. Die Evaluation überprüft die Anwendung der Kennzahlen und stellt einen Vergleich zwischen den Pilotschulen an.

### 2. Allgemeine Ausführungen bzw. Rückmeldungen der Schulen

Die Tabellen der Erziehungsdirektion vom 12. Juni 1997 wurden von den meisten Pilotschulen als Grundlage für die Berechnung eines Lektionenpools verwendet. Die Art und Weise der Verwendung in Zusammenarbeit mit den einzelnen Schulinspektoraten war jedoch derart unterschiedlich, dass es schwer wird, daraus brauchbare Erkenntnisse für zukunftsgerichtete Lösungen abzuleiten. Durch die Unterschiedlichkeit der Vorgabe (Schulund Unterrichtsorganisation im Schuljahr 1997/98), die bekanntlich auch die Überprüfung der Erfüllung des Sparauftrags der Erziehungsdirektion vom 15.2.1996 schwierig machte, waren die Ausgangswerte für die Berechnung eines Lektionenpools derart unterschiedlich, dass die Tabellen der Erziehungsdirektion aus z.T. nachvollziehbaren Gründen leider nicht einheitlich verwendet wurden. Eine echte Überprüfung der Tabellen mit den gemäss Lehrplan 1995 berechneten Lektionenhöchstdotationen pro Klasse kann nur stattfinden, wenn alle de facto "bei Null" beginnen könnten. D.h., jede Pilotschule würde einmal ihren eigenen Lektionenpool nur anhand der Tabellen der Erziehungsdirektion definieren und nicht noch "Altlasten" bzw. Sparvorgaben zu berücksichtigen haben. Einige Schulen mussten sich gemäss Vorgaben der Schulinspektorate auch ziemlich genau im gleichen "Lektionenspannungsfeld" bewegen, wie die anderen Schulen innerhalb des Schulinspektoratskreises oder der Region. Nur wenige Pilotschulen erhielten die Höchstlektionendotationen gemäss Tabellen der Erziehungsdirektion. Dies wäre nötig gewesen, um die Tauglichkeit der Tabellen auch wirklich überprüfen zu können. Eine klarere Vorgabe der Erziehungsdirektion hätte hier

mehr Transparenz gebracht. Man hätte deutlicher signalisieren müssen, dass es sich bei den ausgewählten Pilotschulen um Schulen handelt, deren Lektionenpool sich gestützt auf zusätzliche Freiräume definiert. Einige Schulinspektorate berechneten der einzelnen Schule den Lektionenpool bis ins letzte Detail. Aus verständlichen Gründen wollten einige Schulen auch gar keinen grösseren Spielraum erhalten. Dies, um einerseits nicht gegenüber anderen Schulen bevorzugt zu werden und andererseits, sich in der Versuchsphase nicht an eine Lektionendotation zu gewöhnen, die später gleichwohl nicht zur Verfügung stehen wird. Die grundsätzliche Idee der Versuchsanlage ist es, die Dotationen entsprechend den Tabellen der einzelnen Schule zur "vollständigen und uneingeschränkten Verwendung" zur Verfügung zu stellen. Damit sei nicht gesagt, eine allfällige allzu hohe Lektionendotation müsse dann auch zwingend verwendet werden. Solange der Lehrplan eine gültige Lektionentafel aufweist, der Unterricht grundsätzlich in Klassen gemäss Richtlinien für die Schülerzahlen organisiert werden muss und sich auch der fakultative Unterricht an Mindestgruppengrössen bzw. Einschränkungen (Bsp. AHB 30) orientiert, wird der Spielraum generell nie besonders gross sein.

#### Fazit

Die Schulen erachten die Werte auf den Tabellen der Erziehungsdirektion bezogen auf die Primarstufe als ausreichend und die Werte für die Sekundarstufe I aus verschiedenen Gründen als unzureichend.

Ganz generell haben grössere Schulen mit mehreren Jahrgangsklassen insbesondere auf der Primarstufe auf Grund der in der Tabellen recht grosszügige Lektionenhöchstdotationen keine nennenswerten Schwierigkeiten. (Z.B.: Jedes 5. und 6. Schuljahr erhält bei 39 Schulwochen insgesamt 39 Lektionen zugewiesen, die in einen Pool gegeben werden können. Dabei ging man bei der Berechnung der Tabelle davon aus, jede dieser Klassen könnte bis zu vier fakultative Lektionen auslösen.) Bei der Unterrichtsorganisation für die Sekundarstufe I kam, wie nicht anders zu erwarten war, insgesamt eine unzureichende Bewertung der Lektionendotationen heraus. Die auf der Basis des Lehrplans 1995 ABH 30 berechneten Dotationen genügen meistens nicht. Es ist zur Kenntnis zu nehmen, dass die sehr einschränkenden Prozentwerte im fakultativen Bereich einer Schule bereits im heutigen System (ohne Schulversuch) die befriedigende Unterrichtsorganisation im Prinzip verunmöglichen. Werden dann diese reduzierten Lektionendotationen im Rahmen des Versuchs in die Tabellen der Erziehungsdirektion übernommen und in einen Pool gegeben, erhalten die Schulen damit kaum einen erweiterten Spielraum in der Verwendung dieser Lektionen. Es sei denn, sie haben die Möglichkeit, die beiden Pools der Primarstufe und der Sekundarstufe I zu vereinigen. Häufig wurden in grösseren Schulen nicht verwendete Lektionen von der Primarstufe in die Sekundarstufe I transferiert und eingesetzt. Kleinere Schulen mit wenigen Klassen (insbesondere auch mit Mischklassen) fanden dagegen, sie hätten nur einen sehr beschränkten Spielraum. Häufig wurde in der Rückmeldung angefügt, man müsse bei der Zuteilung von Lektionen die Besonderheiten jeder einzelnen Schule vermehrt berücksichtigen können. Dies sei kaum aus einer für den Kanton Bern flächendeckend gültigen Lektionentabelle herauszulesen.

#### 3. Detailbemerkungen und Ergänzungen/Hinweise

Die Lektionendotationen für den gymnasialen Unterricht, organisiert an einer Sekundarschule, kann nicht abgelesen werden. Wenn eine Schule auf der Sekundarstufe I die Verbindung "Realschulniveau - Sekundarschulniveau - spezielles Sekundarschulniveau" aufweist, tragen die Tabellen diesem Umstand keine Rechnung.

Lektionendotationen für die Kleinklassen können auf den Tabellen nicht abgelesen werden. Für den Spezialunterricht sowie den zusätzlichen Unterricht Deutsch für Fremdsprachige (auch Klassen für Fremdsprachige) fehlen Vorgaben.

Schulen, die ausschliesslich die Primarstufe organisieren, haben insbesondere im fakultativen Unterricht (Musik und Gestalten) nur einen geringen Gestaltungsraum. Ein überarbeiteter Lehrplan müsste diese Freiheiten im Sinne eines Angebots der Schule auch für die Primarstufe noch schaffen.

Es wäre wichtig, sog. eingesparte Lektionen zu definieren und in späteren Schuljahren abrufen zu können. Die verlässliche Definition von "wirklich eingesparten Lektionen" erweist sich als schwierig.

Das Ablesen der Lektionen auf den Tabellen der Erziehungsdirektion für die Sekundarstufe I erweist sich als aufwendig, wenn eine Schule nicht nach der "Regelstruktur" organisiert ist. Wenn also nicht zwei, drei, vier oder fünf Parallelklassen vorhanden sind und u.U. Mischklassen gebildet werden müssen.

Beim Ablesen der Lektionendotationen für Mischklassen (zwei- bis neun Schülerinnen/Schüler-Jahrgänge in einer Klasse) kann wohl ein Raster erstellt werden. Die taugliche Verwendung dieser eher theoretischen Lektionenberechnungen befriedigt in der Praxis kaum. Besondere Verhältnisse (z.B. wenig Sekundarschülerinnen/Schüler, dafür breiteres Spektrum im Realschulniveau) können mittels allgemein gehaltener Tabellen nicht berücksichtigt werden.

### 4. Zusammenfassung / Ausblick

Die Auflage des Versuchs, bei der Berechnung des Lektionenpools einer Schule pro Schuljahr sowohl den "Ist-Zustand" des Schuljahrs 1997/98 als Basiswert, die Tabellen der Erziehungsdirektion als Vorgabe wie auch die Berücksichtigung des generellen Sparauftrags vom 15.2.1996 zu berücksichtigen, lässt den Auftrag zur Überprüfung der Tauglichkeit eines vorgängig definierten Lektionenpools anhand von Tabellen mit Lektionenhöchstwerten schier als unlösbar erscheinen. Zu unterschiedlich war die Schul- und Unterrichtsorganisation in den vorangegangenen Schuljahren, zu neu waren auch die erstmals (vollumfänglich) verwendeten Lektionentafeln des Lehrplans 1995 und zu unterschiedlich wurden die Sparvorgaben in Bezug auf ihre kurz- und mittelfristige Wirkung interpretiert.

Man kann sich fragen, ob sich auf Grund der einschränkenden Vorgaben (Lehrplan 1995, Richtlinien für die Schülerzahlen, Sparaufträge usw.) der Aufwand mit der Konzeption einer tauglichen Tabelle überhaupt rechtfertigt. Die Schulen sind generell im Stande, auf der Basis der erwähnten bekannten Vorgaben ein Kostendach für die Lektionen "in etwa" selbst zu bestimmen.

Insbesondere durch die Klassenorganisation verbunden mit dem Ansatz, jede Klasse dürfe eine bestimmte Lektionenzahl auslösen, erscheint die Forderung nach "Kostendachtabellen" eher nicht als hilfreich. Schulen, die mehrere Klassen mit kleineren Beständen führen, werden mit der Anwendung dieser Tabellen bevorzugt. Schulen dagegen, die mit grösseren Beständen weniger Klassen führen, können in Bezug auf die Lektionen nicht oder zumindest nur unzureichend von diesem Umstand profitieren. Hier würde nur ein anderes Modell mit der Zuweisung von Lektionen pro Schülerin/Schüler Abhilfe schaffen. Es konnten bis heute noch keine Beispiele verlässlich aufzeigen, wie viele Lektionen den Schulen in diesem Modell als wirklich tauglicher Wert zur Verfügung zu stellen wären. Je nach Struktur der Schule gehen hier die Vorstellungen auseinander. Es ist kaum möglich, Werte zu definieren, die im Kanton flächendeckende Zustimmung finden können. Auch der von einer Schule vorgeschlagene Wert von 2,0 Lektionen pro Schülerin/Schüler auf der Sekundarstufe I vermag im Detail nicht zu befriedigen, weil er wohl zu niedrig ist. Auf der Primarstufe müsste ein solcher Wert erst noch nach Schuljahren abgestuft definiert werden, ist doch z.B. der Unterschied zwischen der notwendigen Lektionenzahl für einen Schüler/eine Schülerin des 2. Schuljahres im Vergleich mit derjenigen eines 5. Schuljahres ziemlich gross. Man käme nicht darum herum, eine bestimmte Lektionendotation pro Schülerin/Schüler für jedes Schuljahr einzeln zu definieren. Sofort hätte man sich aber dann wieder das Problem mit den Klein- und Mischklassen

eingehandelt. Dazu kämen noch weitere zu definierende Pools (z.B. 0,062373 Lektionen pro Schüler Spezialunterricht? und eine noch unbekannte Lektionenzahl für die Förderung und Unterstützung von fremdsprachigen Schülern) hinzu.

Am Beispiel einer Schule (9. Klasse der Sekundarstufe I - Modell Manuel - 170 Schüler) wird aufgezeigt, dass wohl die Festlegung eines bestimmten Lektionenwertes pro Schüler/Schülerin ebenfalls nicht befriedigen kann. Die Tabelle berechnet für jede dieser neun Klassen im Durchschnitt 35 Lektionen für den obligatorischen Unterricht und 3,8 Lektionen für den fakultativen Unterricht, demnach insgesamt 349 Lektionen. Die Schule organisiert diesen Unterricht mit 170 Schülern und den ausgewiesenen 349 Lektionen, was einem Durchschnitt von 2,05 Lektionen pro Schüler entspricht. Die Schule müsste wohl diesen Unterricht auch mit 165 oder 175 Schülern gleich organisieren können, da sie auf Grund des Führens von 9 Klassen eben die Lektionen gemäss Lektionentafel des Lehrplans benötigt. Der Wert steigt bei nur 165 Schülern bereits auf 2,12 Lektionen pro Schüler und sinkt bei 175 Schülern auf 1,99 Lektionen pro Schüler. Würde jetzt auf einer Tabelle ein durchschnittlicher Wert von z.B. 2,10 Lektionen pro Schüler definiert, stünden bei 165 Schülern nur 346,5 Lektionen und bei 175 Schülern 367,5 Lektionen zur Verfügung. Also ergeben sich in diesem Modell bereits bei nur geringfügiger Veränderung der Schülerinnen- und Schülerzahl in einer sehr stabilen Schulorganisation nicht alltagstaugliche Konsequenzen. Wie wird es erst sein, wenn eine (kleinere) Schule von Schuljahr zu Schuljahr flexibel organisiert wird? Das Berechnen von brauchbaren Lektionenwerten pro Schülerin/Schüler, das der Vielfältigkeit unserer Schulstrukturen genügend Rechnung trägt, ist mit vernünftigem Zeitaufwand kaum zu realisieren.

Es ist nicht sinnvoll, Tabellen zu konzipieren, die für viele Schulen immer noch aufwändige detaillierte Absprachen mit dem Schulinspektorat und entsprechende Interpretationen nötig machen. Viele Rückmeldungen von Schulen gehen in die Richtung, es sei eben immer noch wichtig, mit dem Schulinspektorat die besondere Situation der einzelnen Schule besprechen zu können und allfällige zusätzliche Lektionendotationen bewilligt zu erhalten oder Einsparungen bilateral vorzunehmen. Dies insbesondere in kleineren ländlichen Schulen bzw. in Gemeinden mit stark dezentralen Schulstrukturen.

Aller Voraussicht nach wird es mittelfristig immer noch tauglicher sein, die Schulen anhand der bekannten Vorgaben wie Lektionentafeln im Lehrplan, Richtlinien für die Schülerzahlen, Sparaufträge, Berücksichtigung von Besonderheiten einen Vorschlag für den Lektionenpool einreichen zu lassen, diesen durch das Schulinspektorat zu prüfen und ihn dann evtl. verbunden mit einem kleinen Zusatzspielraum der einzelnen Schule zur vollumfänglichen Verwendung zurückzugeben. Sinnvoll abgewichen von diesem Vorgehen kann wohl erst, wenn sowohl die Lektionentafeln des Lehrplans flexibilisiert würden, wie auch die Richtlinien für die Schülerzahlen generell keine zwingende Anwendung mehr fänden. Damit wäre der Spielraum einer "teilautonomen Schule" derart vergrössert, dass nun auch von einer anderen Lektionenpool-Berechnung auszugehen wäre.

## 5.9 Auswertung der Befragung zum Thema "Globalbudget Betriebskosten" (Benjamin Pauli, Stab Amt für Finanzen und Administration)

#### Ausgangslage

Gestützt auf die Verfügung des Erziehungsdirektors vom 12.1.98 wird im Volksschulbereich ein Versuch der Globalsteuerung durchgeführt. Der für die einzelnen Schule erweiterte Handlungsspielraum soll die Qualität des Unterrichts und die Effizienz des Schulbetriebs fördern. Am Projekt sind 10 Schulen (9 Gemeinden, 1 Gemeindeverband) beteiligt. Im Versuch werden pädagogische und finanzielle Freiräume geschaffen und neue Instrumente der Administration getestet.

In den beteiligten Gemeinden soll es möglich sein, innerhalb von Kontengruppen des Schulbetriebes bewilligte Voranschlagskredite untereinander zu kompensieren und nicht aufgebrauchte Kreditreste nach Ablauf eines Kalenderjahres auf Folgejahre zu übertragen. Die Rahmenbedingungen und das Musterreglement für die dafür nötige Spezialfinanzierung wurden vom Amt für Gemeinden und Raumordnung vorgelegt (Papier vom 20.1.98). Der Pilotbetrieb startete am 1.8.98. Bei erfolgreichem Verlauf dauert er mindestens fünf Jahre. Evaluationen finden in den Jahren 2000 und 2002 statt.

#### 1. Vorgehen

Den Vertreterinnen und Vertretern der zehn Pilotschulen wurde an der Projektsitzung vom 6.3.2000 ein Bogen mit Fragen zu den Erfahrungen mit dem Globalbudget ausgeteilt. Die Fragen wurden vom Amt für Gemeinden und Raumordnung (Berger/Remund) und vom Amt für Finanzen und Administration (Pauli) zusammengestellt. Damit sind die beiden Partner für finanzielle Belange der Schulen an der Evaluation ihres Bereiches beteiligt. Rücksendetermin war der 31.3.2000.

Die Antworten werden in diesem Kurzbericht ausgewertet und später für die vertiefende Befragung (insbesondere der Vertretungen der Gemeindeverwaltungen) anlässlich der Audits der Schulen im Verlaufe des Mai 2000 verwendet.

Es ist vorgesehen, die Befragung mindestens in wesentlichen Teilen nach zwei Jahren zu wiederholen. Dies entspricht dem Vorgehen für die Evaluation der pädagogischen und schulorganisatorischen Bereiche.

Im folgenden Kapitel folgt nach der Wiederholung der Frage eine Zusammenstellung der Antworten und ein Kommentar. Im letzten Kapitel werden die drei wichtigsten Punkte hervorgehoben und für die Audits weitere Fragen gestellt.

#### 2. Antworten und Kommentare

A. Arbeiten Ihre Gemeinde und Ihre Schule für den Schul-	☐ Ja, ab	□ Nein
versuch mit einer Spezialfinanzierung (Kompensation	Rechnungs-	
und Übertragung von Krediten)?	jahr	

9 Schulen arbeiten mit einer Spezialfinanzierung ab Rechnungsjahr Zollikofen (Gemeinde Zollikofen), Sekundarstufe I 2000 Lyssach (Lyssach), Volksschule 1-9 1999 Laubegg (Bern), Volksschule 1-9 1999 Thun-Strättligen (Thun), Sekundarstufe I 1999 Wichtrach (Gemeindeverband), Sekundarstufe I 1998 Widi in Frutigen (Frutigen), Primarschule 1-6, inkl. WBK und 1998 KKA Melchnau (Melchnau), Primar-/Realschulen 1998 Dotzigen (Dotzigen), Sekundarschule 1998 Spiegel (Köniz), Volksschule 1-9 1996

Eine Schule arbeitet ohne Spezialfinanzierung

Condom (Condom) Drimer Declarated	
Seedorf (Seedorf), Primar-/Realschulen	

Wenn "nein", nennen Sie bitte kurz die Gründe und (vermuteten) Konsequenzen:

neue Ideen lassen sich bei unserem kurz vor der Pensionierung stehenden Finanzverwalter nicht mehr verwirklichen
die Schule wurde finanziell gut gehalten, deshalb wurden bisher keine weiteren Kompetenzen verlangt
in absehbarer Zeit wird das Globalbudget auch bei uns kommen

#### Kommentar (A)

9 von 10 Gemeinden haben die Zeichen der Zeit erkannt und die finanziellen Freiräume in den Versuchsbetrieb integriert. Sie haben mit dem Entscheid der Legislative Reglemente für die Spezialfinanzierung geschaffen. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklung der Verwaltungsführung in Richtung New Public Management (NPM) ist dies nur zu begrüssen. Das Austesten in Schulen kann den Gemeinden Erfahrungen bringen in einem Bereich, der von NPM bisher noch kaum berührt wurde. Die Zustimmung des Amtes für Gemeinden und Raumordnung bestätigt diese Einschätzung. Für die Erziehungsdirektion ist der Versuch unverzichtbar, weil sie den Auftrag hat, bis 1.1.2004 NPM auf die ganze Direktion zu übertragen.

B. Auswirkungen der Spezialfinanzierung	trifft bei	trifft bei	trifft bei
	uns sehr	uns zu	uns nicht
Das Globalbudget bringt	zu	***************************************	zu

im Bereich Führung und Organisation			
weniger Einflussmöglichkeiten der Gemeinde	1	4	3
mehr Finanzkompetenzen für die Schule	5	3	
mehr individuelle finanzielle Freiheit	5	4	
einen Abbau von Hierarchiestufen	1	5	2
einen grösseren administrativen Aufwand	2	2	4
einen neuen Bedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how	2	3	3
einen vereinfachten Budgetprozess	3	1	4
einen vereinfachten Rechnungsabschluss	***************************************	2	6
keine Veränderungen	H-1000		8

im Bereich Leistung und Wirkung			
mehr Zielorientierung im Mitteleinsatz	6	3	4(44-14)
mehr Flexibilität im Mitteleinsatz	8	1	
konkrete Verbesserungen für den Unterricht	2	5	1
Unterstützung der pädagogischen Spielräume	3	6	
keine Verbesserungen gegenüber dem Verfahren mit Nachkrediten			8

im Bereich Finanzen			
ein gesteigertes Kostenbewusstsein	5	3	1
vermehrt abgesprochene Ausgaben/ koordinierte	3	2	3
Beschaffungen			

#### Kommentar (B)

Das Globalbudget hat bei allen beteiligten Schulen zu Veränderungen geführt. Der Handlungsspielraum wird sowohl individuell als auch für die Schule als grösser empfunden. Budgetprozess und Rechnungsabschluss wurden zwar nicht vereinfacht, doch scheint mindestens für die Schulen kein wesentlich anderer oder grösserer Administrationsaufwand entstanden zu sein. Alle Schulen haben Verbesserungen gegenüber dem Verfahren mit Nachkrediten festgestellt. Die allgemeinen Vorteile "Flexibilität" und "Zielorientierung" werden zur Zeit noch als zutreffender eingeschätzt als konkrete Verbesserungen für den Unterricht. Das gesteigerte Kostenbewusstsein ist eine weitere positive Erkenntnis. In mindestens einer Schule werden Beschaffungen nicht "vermehrt" abgesprochen, weil dies bereits vorher intensiv geschehen ist.

C.1a Wird die Übertragung von Budgetkrediten Ende Jahr	□Ja	□ Nein
bewusst geplant?	4	5

## C.1b Wie hoch ist der Betrag zur Übertragung per 31.12.99? Fr.

	total	pro Klasse
Zollikofen (15 Klassen)	erst ab 2001	
Lyssach (7-8 Klassen)	7'500.00	950
Laubegg (25 Klassen)	0.00	0
Dotzigen (6 Klassen)	3'500.00	580
Thun-Strättligen (14 Klassen)	1'600.00	110
Wichtrach (15 Klassen)	38'000.00	2'530
Widi in Frutigen (17 Klassen)	7'500.00	440
Melchnau (12 Klassen, inkl. Gesamtschule)	12'577.75	1'050
Spiegel (20 Klassen)	7'300.00	365

## C.1c Wie ist die Verwendung des Bestandes der Spezialfinanzierung vorgesehen?

Noch keine klaren Pläne, da erst in diesem Jahr begonnen.
Reserve. Bisher musste ca. alle 3 Jahre ein Zusatzkredit beantragt werden.
Wir sanieren z.Zt. die Schulanlage und sind froh, Reserven zu haben.
Da die finanziellen Mittel der Stadt Bern klein sind, brauchen wir in der
Regel alle auf.
Investitionen für das Projekt "Internet"
Schwerpunktsetzung in der Beschaffung im nächsten Jahr
keine Angaben
Rückstellungen für ausserordentliche Anlässe, unvorhergesehene Anschaf-
fungen und Reparaturen
für gleichzeitige Durchführung von 2 x je 3 Klassen Schulverlegungs-
wochen
Fälliger Ausbau des Informatikraums im ersten Quartal 2000

C. 2	Hat das Globalbudget einen Einfluss auf die Höhe der jährlich insgesamt	
	zur Verfügung stehenden Mittel?	
	Es ist □ mehr / □ gleichviel / □ weniger Geld vorhanden.	

Für eine Schule ist mehr (Wichtrach), für sieben gleichviel und für eine (Melchnau) weniger Geld vorhanden.

C.3 Geben Ihnen die zusammenfassbaren Aufwand- und	□ Ja	☐ Nein
Ertragsarten genügend Handlungsspielraum?	9	0

~ .			
<b>C.4</b>	Hat die Beschränkung des Bestandes der Spezial-	□ Ja	□ Nein
	finanzierung Ihren Handlungsspielraum eingeschränkt?	3	6
	O 1		10

Wenn "ja", welche Grenze ist für Sie sinnvoll?

Widi in Frutigen	keine Grenze, dafür ein Ausgleich innert 3-5 Jahren
Melchnau	auf Sekundarstufe I und KG mit kleinem Budget wären 50 % sinnvoll!
Spiegel	könnte eintreffen, wenn z.B. ein Zimmer neu möbliert werden muss, ist eine Reservebildung notwendig. – Speziallösung in der Gemeinde Köniz: Poolbildung auf Schulabteilung, Ausschüttung alle drei Jahre an die einzelne Schule

Dealers "C TILILY C. C.	☐ Nein
Rechnungsprüfung Unklarheiten oder Schwierigkeiten?	8

Wenn "ja", welche?

Widi in Frutigen keine beruflichen Buchhaltungs-Kenntnisse	
	Einrichtung und Aufbau der nötigen Infrastruktur
Melchnau	gleichzeitiger Wechsel von Gemeindekassierin und Schulleitung

#### Kommentar (C)

Nur 4 von 9 Schulen planen den Übertrag von Mitteln im Voraus. So zeigt sich auch die Verwendung eher spontan und ungebunden. Primär wird es geschätzt, einen gewissen Betrag als "Reserve" für Besonderheiten und Unvorhergesehenes zur Verfügung zu haben. Der Gewinn an Flexibilität steht deutlich im Vordergrund. Reines zielorientiertes Ansparen hat zweite Priorität. Dies könnte auch mit der geringen absoluten Höhe der Beträge im Zusammenhang stehen. Nur 3 von 9 Schulen wünschen aber die Aufhebung der Beschränkung des Bestandes der Spezialfinanzierung.

Die Höhe der Überträge pro Klasse ist aufgrund der individuellen Bedürfnisse der Schulen nicht vergleichbar. In Melchnau, der einzigen Schule mit insgesamt weniger zur Verfügung stehenden Mitteln, fiel die Einführung der Globalsteuerung mit einer Sparrunde der Gemeinde zusammen. Trotzdem resultierte der zweithöchste Übertrag.

Für einen flächendeckenden Einsatz des Globalbudgets ist der (zu?) positiven Einschätzung bezüglich Unsicherheiten und Mehraufwand in der Administration nachzugehen.

Zur Vervollständigung des Kommentars ist der Verwendungszweck in Wichtrach (mit dem weitaus höchsten Betrag) im persönlichen Gespräch nachzufragen. Wichtrach war auch die einzige Schule mit einem Zuwachs an zur Verfügung stehenden Mitteln.

D. Zuletzt bitten wir Sie, - falls vorhanden - ein Beispiel aufzuführen, wo die Kontenfreiheiten eindeutig zur **Steigerung der Unterrichtsqualität** beigetragen haben:

7 11:1 6	
Zollikofen	Noch keine konkreten Erfahrungen, doch sind wir überzeugt, dass dies zutrifft.
Lyssach	Musical im grossen Stil (Schauplätze im Dorf) – Anschaffung einer semi-
	professionellen Anlage (Mikrofon, Lautsprecher) im Dezember - ohne
	diese Anlage wäre der Grossanlass nicht durchführbar gewesen;
	~ 3'500 Fr. "horizontal verschoben" (Schulmaterial, Anschaffungen etc.).
Laubegg	"Neue" Lehrmittel (Zahlenbuch) konnten im ganzen Schulkreis eingeführt werden, da auf Reparaturen von Mobilien verzichtet wurde.
Dotzigen	Wir können unsere Wünsche bezüglich Anschaffungen durch "Sparen" –
Dottigon	Spezialfinanzierung – realisieren (Internetvernetzung aller Computer;
	Vitrinenschränke zur Präsentation von Schülerarbeiten).
Thun-Strättligen	Es konnten 31 identische PC angeschafft werden. Die Schüler arbeiten in
<b>3</b>	der Schule überall mit derselben Sotftwareversion auf demselben PC-Typ,
	dies war vorher nicht möglich.
Wichtrach	keine Angaben
Widi in Frutigen	Dank der Kontenfreiheit konnten wir in den beiden letzten Jahren folgende unvorhergesehenen (nicht budgetierten) Anschaffungen tätigen: z.B. neue (teure) Biologielehrmittel, Binokulare, Drucker zu Schülercomputer, Material für Rhythmikunterricht.
Melchnau	Verbesserung des Angebots "Individuelle Lernförderung";
	mehr Lektionen abteilungsweiser Unterricht im Französisch der
	Mittelstufe (Mischklassen 5./6.).
Spiegel	Neues Lehrmittel "Zahlenbuch": finanzielle Konsequenzen nicht im Vor-
	aus klar erkennbar – altes System via Budget hätte grössere Verzögerung
	ausgelöst. Globalbudget erlaubt dank Flexibilität sofortiges Handeln.

#### Kommentar (D)

Das Bild aus den vorhergehenden Antworten bestätigt sich: Die Flexibilität ist der grösste Gewinn. Bereits nach kurzer Zeit ist es den Schulen möglich, mehrere Beispiele mit eindeutig positiven Auswirkungen des Globalbudgets aufzuzählen. Damit wird auch die positive Einschätzung konkreter Verbesserungen gegenüber den in Abschnitt B besonders hervorgehobenen allgemeinen Vorzügen verstärkt.

Die Beispiele von Melchnau beziehen sich auf die neuen Freiheiten innerhalb des Lektionenpools. Passende Beispiele müssen im persönlichen Gespräch erhoben werden.

#### 3. Schlussfolgerungen und weitere Fragen

Der Bereich "Globalbudget Betriebskosten" scheint ein erfreulicher Bestandteil des Schulversuches zu sein. Alle Schulen stellen trotz kurzer Versuchsdauer bereits Verbesserungen gegenüber dem bisherigen Verfahren mit Nachkrediten fest:

Wie mit mehreren Beispielen belegt wird, kommt die vergrösserte und vereinfachte Flexibilität im Mitteleinsatz eindeutig einem verbesserten Unterricht zu Gute. Auf unvorhergesehene, aktuell dringende Bedürfnisse kann rechtzeitig reagiert werden.

Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für diesen Beitrag zur Qualitätsentwicklung scheint äusserst vorteilhaft zu sein. In keiner der beteiligten Schulen hat die Einführung die Betroffenen wesentlich belastet oder zu Unsicherheiten geführt.

Bisher gibt es keine eindeutigen Hinweise darauf, dass Reserven für den Übertrag bewusst budgetiert und/oder unbegründet auf Vorrat gebildet würden. Hingegen haben 4 von 9 Schulen den Übertrag bewusst und zielorientiert geplant.

Zum Globalbudget Betriebskosten wären im Audit folgende zusätzlichen Fragen zu stellen:

Wie haben sich die Einflussmöglichkeiten der Gemeinde verändert (Nachteile und Vorteile)?

Wie hat sich der administrative Aufwand der Gemeinde für Budget, Rechnung und Kontrolle verändert?

Ist der Schulversuch für die Gemeinde ein gutes Beispiel für die Einführung von NPM-Instrumenten? (Begründen)

Ist es für die Betroffenen in der Schule tatsächlich kaum ein Problem, mit den neuen betriebswirtschaftlichen/buchhalterischen Instrumenten umzugehen?

Wie wird die Situation bei einer flächendeckenden Einführung eingeschätzt?

Wie hoch schätzen Sie die Gefahr der Budgetierung von Reserven ein?

#### nur für Wichtrach:

Aus welchem Grund steht in Wichtrach seit der Einführung der Spezialfinanzierung mehr Geld zur Verfügung?

Wie ist die Verwendung des hohen Übertrages vorgesehen?

#### nur für Seedorf

Welche konkreten Gründe gibt es für die Gemeinde gegen ein Globalbudget/die Spezialfinanzierung?

(Wann) kann trotzdem mit einer Teilnahme gerechnet werden?

#### nur für Melchnau

gibt es auch in Melchnau konkrete Beispiele für positive Auswirkungen des Globalbudgets auf den Unterricht?

# 6. DAS PILOTPROJEKT IM KONTEXT DER KANTONALEN BILDUNGSPOLITIK - BEZIEHUNGEN ZWISCHEN STAAT UND TEILAUTONOMER SCHULE

Aktuelle Reformen in Wirtschaft und Staatsverwaltung drehen sich um neue Konzepte des Qualitätsmanagements und des New Public Managements. Diese Reformen beeinflussen auch das Schulsystem. Sie haben einen gemeinsamen Fokus: Um bessere Resultate zu erreichen, wird die Autonomie der Institutionen erhöht, gleichzeitig werden die zu erreichenden Ergebnisse genauer in Leistungsvereinbarungen mit Standards definiert und systematisch evaluiert.

Die Erziehungsdirektion des Kantons Bern kann sich diesem Druck nicht widersetzen, überprüft aber mit Pilotprojekten vor einer allfälligen Einführung derartiger Neuerungen ihre pädagogischen, organisatorischen und finanziellen Auswirkungen auf die Schule. Gegenwärtig sind es vier Projekte: Parallel zum Pilotprojekt "Globalsteuerung" läuft das Pilotprojekt "9. Schuljahr" von 1999-2003, das Pilotprojekt "Qualitätsentwicklung in Schulen" von 1999-2003 und das Projekt "New Public Management im Bildungsbereich" seit 1997.

Das Postulat, den direkt Betroffenen eine grössere Autonomie zu geben, damit sie die Probleme adäquat angehen können, ist weder neu noch auf die Schule begrenzt. Die Auswirkungen der dynamischen und komplexen Gesellschaft haben eine grundsätzliche Diskussion über zentrale Steuerungsmechanismen ausgelöst. Damit die Schule flexibel auf die gesellschaftliche Dynamik reagieren kann, ist vor allem eine Delegation von Entscheidungskompetenzen von übergeordneten Instanzen an die Basis und eine Verringerung der Regelungsdichte nötig.

Das bildungspolitische Ziel einer grösseren Autonomie für die einzelnen Schulen verfolgt die Erziehungsdirektion aufgrund folgender Überlegungen:

Wir leben in einer dynamischen Gesellschaft. In welche Richtung die Veränderungen gehen, ist weitgehend offen. Einer dynamischen, offenen Gesellschaft entspricht eine dynamische, offene Schule. Dafür braucht es auf der Systemebene neue Rahmenbedingungen.

Die Probleme stellen sich in den Schulen täglich neu in vielen Varianten. Keine zentrale Verwaltung kann standardisierte, fertige Rezepte anbieten. Die alten Lösungsmuster, basierend auf einer stabilen Gesellschaft, sind unbrauchbar geworden. Soll das Schulsystem funktionstüchtig bleiben, muss es sich den Wandlungsprozessen anpassen.

Die Verantwortung für eine gute Schule tragen der Kanton, die Gemeinden, die Schulleitung und Lehrkräfte und die Eltern. Um den Erfolg der Bemühungen um eine gute Schule zu begünstigen, der sich erst auf der Ebene der einzelnen Schule und Klasse, Schülerin und Schüler ausweist, müssen Freiräume gewährt werden, so dass Veränderungen von den Schulen selbstverantwortlich durchgeführt werden können. Die Selbstorganisation in Schule und Unterricht bedingt ein neues Selbstverständnis der Lehrerschaft. Es braucht die Bereitschaft, Neuerungen im gemeinsamen Bemühen anzugehen.

Der Zweck einer grösseren Autonomie ist eine bessere Schulqualität. Zu den wichtigsten Merkmalen einer guten Schule gehören die Folgenden:

Gute Schulen zeichnen sich durch ein eigenes Schulethos aus. Sie erarbeiten einen Grundkonsens in den Erziehungszielen.

Gute Schulen sind daran zu erkennen, dass sie eine besondere Schulkultur pflegen. Das heisst u.a., sie messen dem Schul- und Lernklima, der Unterrichtsatmosphäre und der Arbeitszufriedenheit aller grosse Bedeutung zu.

Gute Schulen haben klare Leistungsvorstellungen. Sie verfolgen ein hohes Leistungsniveau und bemühen sich um eine hohe Lerneffektivität.

Gute Schulen haben Schulleitungen, die stark an neuen didaktischen Konzepten interessiert sind.

In guten Schulen wird ein kooperativer Führungsstil praktiziert.

Gute Schulen legen auf eine vertrauensvolle und möglichst konfliktarme Zusammenarbeit mit den Eltern grossen Wert.

Gute Schulen überprüfen ihre selbstgesetzten pädagogischen und didaktischen Ziele durch eine Selbstevaluation.

Die Diskussion um Schulautonomie muss immer bedenken: Der Staat ist Träger der öffentlichen Schule. Er hat seine demokratisch legitimierte Steuerungs-, Aufsichts- und Kontrollfunktion der Schule gegenüber wahrzunehmen. Darum kann der Schule immer nur eine Teilautonomie zugestanden werden. Reduziert der Staat seine reglementarischen Vorgaben, nehmen die Ansprüche an die Lehrkräfte zu. Er muss deshalb Beratung und Unterstützung anbieten. Hier liegen interessante Herausforderungen für die Lehrerbildungsinstitutionen, die Schulinspektorate und die pädagogischen Beratungsstellen.

Es ist nicht möglich, eine gute Schule zu verordnen - das ist eine technokratische Illusion. Die gute Schule muss täglich neu von den Lehrerinnen und Lehrern erarbeitet werden. Die Erziehungsdirektion hat deshalb den Rahmen allgemeiner Ziele und relativ offener Bedingungen zu definieren, die eine Teilautonomie ermöglichen. Die Evaluationsergebnisse der genannten Pilotprojekte werden in ihrer *Gesamtheit* eine wichtige Grundlage für die Erziehungsdirektion bilden, die neuen Rahmenbedingungen in diesem Sinne für die Schule festzulegen. Das kantonale Konzept für die Globalsteuerung mit seinen grossen Freiräumen versteht sich in diesem Kontext, in welchen auch die hier vorliegenden Evaluationsergebnisse einzuordnen sind.

#### DANK

Herzlich danken wir den Lehrkräften der Pilotschulen, die die informationsreichen Dossiers für die Evaluation erarbeiteten, die Personen für die Interviews suchten, den reibungslosen Ablauf am Besuchstag sicherstellten und den PRE-Teams die Zwischenverpflegung offerierten. Ein grosser Dank geht an die Vertretungen der Eltern, Schulkommissionen und Lehrbetriebe, die sich für Interviews zur Verfügung stellten. Ohne ihre Mithilfe wären die Evaluationsergebnisse viel weniger aussagekräftig. Dankbar sind wir allen, die an den Interviews teilnahmen, insbesondere auch den Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften für ihre klaren Auskünfte.

Herrn Dr. Xaver Büeler, dem Leiter des Forschungsbereiches Schulqualität und Schulentwicklung der Universität Zürich, danken wir für die wissenschaftliche Leitung der Evaluation. Von seiner hohen Kompetenz und grossen Erfahrung haben wir viel profitiert. Sein Evaluationskonzept und seine Schulung der PRE-Teams bildeten die Basis des erfolgreichen Unternehmens.

Ein besonderer Dank gilt den Leitern der PRE-Teams, den Herren Hans Bätscher vom Pestalozzianum Zürich, Egon Fischer, Organisationsberater, Bildungsdirektion Zürich und Peter Strahm, Supervisor, Organisationsberater, Berater im Schulinspektorat des Kantons Bern. Sie übernahmen die Absprache der Organisation mit den Schulen, instruierten die Interviewteams, moderierten die Gespräche mit den Lehrerkollegien am Besuchstag und verfassten die arbeitsintensiven Evaluationsberichte.

Herzlich danken wir auch den delegierten Lehrkräften der Pilotschulen (Peers) und den Vertretern der Erziehungsdirektion für ihr grosses Engagement bei der Durchführung der Interviews und der Erstellung der Gesprächsprotokolle. Es sind dies:

Herr Hans Bösch, Schule Bern-Laubegg

Herr Hans Jäger, Schule Dotzigen

Frau Silvia Bettschen, Schule Widi Frutigen

Herr Bruno Grossen, Schule Widi Frutigen

Herr Daniel Hofmann, Schule Köniz-Spiegel

Frau Jrene Buri, Schule Lyssach

Frau Christine Blum, Schule Melchnau

Herr Christoph Weber, Schule Seedorf

Herr Stefan Schläfli, Schule Thun-Strättligen

Herr Hans-Rudolf Blatti, Schule Wichtrach

Herr Rolf Gerber, Schule Zollikofen

Herr Bernhard Häsler, Schulinspektor

Herr Max Suter, Schulinspektor

Herr Benjamin Pauli, Erziehungsdirektion