



A B F
5/02

**Pilotprojekt
Globalsteuerung**

**Ergebnisse der kantonalen
Schlussevaluation 2002**

Joe Brunner

November 2002

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse	6
2 Kurzbeschreibung des Pilotprojektes „Globalsteuerung“	7
3 Kantonale Schlussevaluation 2002: Ziele und Verfahren	8
4 Detaillierte Ergebnisse der Schlussevaluation	9
4.1 Erweiterte Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation	9
4.1.1 Neugestaltung der Abschlussjahre	9
4.1.2 Neugestaltung des fakultativen Unterrichts und des Angebotes der Schule	10
4.1.3 Stellungnahmen der Pilotschulen zu den Gestaltungsmöglichkeiten im Lehrplan	11
4.1.4 Leitbild der Schulen	12
4.1.5 Kommentar zu den Evaluationsergebnissen im Bereich „Erweiterte Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation“	13
4.2 Lektionenpool	14
4.3 Globalbudget	18
5 Wie weiter?	19
6 Dank	20

Vorwort

Pilotprojekte dienen zur Überprüfung theoretisch gewonnener Erkenntnisse. Wie die Theorie sich in der Praxis auswirkt, wird durch Evaluationen erhoben. Pilotprojekte sind die Vorwegnahme potentieller genereller Erneuerungen. Der eigentliche Nutzen der Pilotprojekte hängt wesentlich davon ab, wie der Kanton die Evaluationsergebnisse für die systematische Bildungsplanung einbezieht. Im Pilotprojekt „Globalsteuerung“, das in der Volksschule (Primar- und Sekundarstufe I) durchgeführt wird, können Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen werden, die für eine kantonale Bildungsplanung bedeutungsvoll sind. Sie werden in diesem Bericht dargestellt. In den Kommentaren und im Schlusskapitel äussert sich der Autor dieser Schrift über seine Folgerungen aus den Evaluationsergebnissen, und welche konkreten Massnahmen der Kanton aus seiner Sicht ergreifen sollte.

Das erste Kapitel enthält eine knappe Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse. Das zweite Kapitel orientiert über das Konzept des Pilotprojektes in seinen Grundzügen. Das Evaluationsverfahren wird im dritten Kapitel kurz beschrieben. Das vierte Kapitel weist die detaillierten Ergebnisse der Schlussevaluation aus und kommentiert sie. Im fünften Kapitel wird das Pilotprojekt in den Kontext der Bildungspolitik des Kantons Bern eingeordnet und ein Ausblick auf die Folgearbeiten gegeben.

1 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse

Das Pilotprojekt Globalsteuerung wurde mit der Idee gestartet und durchgeführt, dass für eine „Schule mit erweitertem Gestaltungsraum“ drei Veränderungen die notwendigen Voraussetzungen sind, damit sie als Organisationseinheit eine bessere Qualität sowohl auf der organisatorischen wie auch auf der unterrichtlichen Ebene erzielt. Die drei Veränderungen betreffen:

- Eigengestaltungsmöglichkeiten in den Bereichen Lehrplan, Schul- und Unterrichtsorganisation
- Einen nach der Grösse der betreffenden Schule ausgerichteten Lektionenpool
- Ein Globalbudget für die Betriebskosten mit Übertragskompetenzen zwischen einzelnen Konten und von nicht aufgebrauchten Krediten auf das nächste Kalenderjahr

Die erste Evaluation im Jahre 2000 wie auch die zweite Evaluation im Jahre 2002 untersuchen die Auswirkungen der drei Veränderungen, wie sie aus der Sicht der Betroffenen eingeschätzt werden. Beide Evaluationen führen zu den gleichen Ergebnissen. In der knappsten Form lauten sie wie folgt:

- Die drei Veränderungen erhöhen die Eigengestaltung wesentlich, führen generell zu Verbesserungen in der Organisation der Schule und im Unterricht. Deshalb fordern alle Schulen, die Neuerungen auch nach Ablauf des Pilotprojektes beibehalten zu können.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten im Lehrplan werden sehr geschätzt. Die Richtlinien im Pilotprojekt verursachen allerdings einige Unsicherheiten. Verlangt werden genaue Vorgaben für einen obligatorischen Kernbereich des Lehrplans. Was darüber hinausgeht, soll mit Rahmenrichtlinien bestimmt werden, die den Schulen einen grösseren Gestaltungsraum ermöglichen.
- Die Verfügung über einen Lektionenpool wird als sehr wichtige Gestaltungsmöglichkeit beurteilt. Die Kriterien zur Bestimmung des Pools müssen aber präzisiert werden. Trotzdem wird eine Feinabstimmung mit dem zuständigen Schulinspektorat auch künftig als nötig erachtet.
- Die grösseren Kompetenzen für das Betriebsbudget werden sehr begrüsst. Sie begünstigen eine Sensibilisierung des gesamten Lehrerkollegiums für die Finanzgeschäfte und führen zu einer vernünftigeren Ausgabenpolitik. Die Vorgabe des kantonalen Amtes für Gemeinden und Raumordnung, die besagt, dass die Schule ein Globalbudget nur dann führen kann, wenn die Gemeinde das NPM realisiert, weisen die Schulen von Gemeinden ohne NPM zurück. Ein Globalbudget der Betriebskosten sollen alle Schulen führen können.

Die Erziehungsdirektion wird die Erkenntnisse aus den Evaluationen der Pilotprojekte („Globalsteuerung“, „Qualitätsentwicklung in Schulen“, „Intensivprojekt Schule“, „Neugestaltung des 9. Schuljahres“ usw.) in Abstimmung mit laufenden Projekten („Arbeitsplatzanalyse für Schulleitungen“, „Bildungscontrolling Berufsschulen“, „Neue Schulaufsicht und Beratung“ usw.) für die Bildungsplanung nutzen.

2 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.“

Die geforderte erste Überprüfung fand im Mai 2000 statt. Die Evaluationsergebnisse wurden im Bericht: „Pilotprojekt Globalsteuerung: Ergebnisse der kantonalen Evaluation 2000“ des Amtes für Bildungsforschung publiziert. Aufgrund der Evaluationsergebnisse beschloss die Erziehungsdirektion die Weiterführung des Projektes und eine zweite kantonale Evaluation gegen Ende des Schuljahres 2001/02.

3 Kantonale Schlussevaluation 2002: Ziele und Verfahren

Mit der Evaluation werden zwei Ziele angestrebt:

- Die Schulen sollen Rückmeldungen über ihre Leistungen und Hinweise zur Optimierung ihrer Schulentwicklung erhalten. Zu diesem Zweck erhält jede Schule einen eigenen Evaluationsbericht.
- Der Kanton will Steuerungswissen gewinnen zur Optimierung des kantonalen Schulsystems. Zu diesem Zweck wird der hier vorliegende zusammenfassende Bericht verfasst.

Weil die Evaluationsergebnisse 2000 zu keiner grösseren Änderung der Konzeption des Pilotprojektes führten, werden anlässlich der Evaluation 2002 die gleichen Fragen gestellt wie im Jahre 2000: Welche Erfahrungen machen die Pilotschulen mit den nachfolgenden genannten Bereichen und wie sollten idealerweise dafür die kantonalen Rahmenbedingungen ausgestaltet werden? Es geht um die drei Bereiche:

- Erweiterte Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation;
- Lektionenpool für die Volksschule;
- Globalbudget.

Das Evaluationsverfahren 2002 wurde mit den Schulleitungen besprochen. Weil seit der Evaluation 2000 keine wesentlich neuen Erfahrungen zu erwarten waren, wurde ein Verfahren mit geringem Aufwand beschlossen.

Alle elf Schulen, die im Schuljahr 2001/02 im Pilotprojekt mitmachen, verfassen ein Portfolio nach kantonalen Vorgaben zu den drei obgenannten Bereichen. Auskunft wird insbesondere über eine Neuerung verlangt, die für das Schuljahr 2001/02 beschlossen wurde: Die Fakultativfächer können stufenübergreifend organisiert werden, d.h. eine Verbindung z.B. des fakultativen Unterrichts der Primarstufe mit dem Angebot der Schule der Sekundarstufe I ist möglich. Die Lektionen im fakultativen Unterricht der Primarstufe können in ein Angebot der Schule (analog zum Angebot der Schule der Sekundarstufe I) umgewandelt werden. Zusätzlich wird im 8./9. Schuljahr eine Wahlpflicht im musisch-gestalterischen Bereich ermöglicht.

Die Abfassung des Portfolios ist für alle Pilotschulen obligatorisch. Hingegen können die Schulen selber bestimmen, ob sie von einem Interviewer besucht werden wollen oder nicht, und falls ja, mit welchen Personengruppen (Schulleitung, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern) er Gespräche führen soll. An fünf Schulen fand ein Gespräch mit der Schulleitung statt. An zwei Schulen wurde ein Interview mit der Schulleitung und einem Teil der Lehrerschaft geführt. An einer Schule wurden die Schulleitung, ein Teil der Lehrerschaft und eine Delegation von Schülerinnen und Schülern interviewt. An einer weiteren Schule wurde zusätzlich zu den letztgenannten Gruppen auch eine Elterndelegation befragt. Zwei Schulen verzichteten auf Interviews. Die Interviews verliefen jeweils problemlos und in einem positiven Rahmen. Grundsätzliche Zweifel an der Gültigkeit der Antworten sind nicht aufgetaucht.

Nach dem Besuch der Pilotschulen verfasste der Interviewer den Evaluationsbericht zuhanden der einzelnen Schulen und der kantonalen Projektleitung. Die Schulen sollten damit Informationen über ihre Stärken und Schwächen sowie Hinweise zu Verbesserungsmöglichkeiten ihrer Schulentwicklung erhalten. Jeder Evaluationsbericht schliesst mit einem Fazit, in dem der Interviewer seine Überlegungen darstellt. Teile davon werden im vorliegenden Dokument in der Rubrik „Kommentar“ aufgenommen. Als Interviewer besuchten Egon Fischer (Organisationsberater BSO und ehemaliger Schulleiter) acht Schulen, Joe Brunner von der Erziehungsdirektion des Kantons Bern eine Schule.

Die vorliegende Zusammenfassung der Ergebnisse fusst auf den Interviewer-Berichten und den Portfolios der Schulen. Sie dient in erster Linie der Erziehungsdirektion als Grundlage für Folgearbeiten, in denen abzuklären ist, was kurzfristig getan werden kann, um die Gestaltungsfreiräume zu vergrössern und welche Massnahmen in einer längerfristigen Perspektive anzugehen sind.

4 Detaillierte Ergebnisse der Schlussevaluation

Die Evaluationsergebnisse werden in drei Unterkapiteln dargestellt. Das erste enthält die Rückmeldungen zu der erweiterten Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation, das zweite Unterkapitel bezieht sich auf den Lektionenpool und das dritte auf das Globalbudget.

4.1 Erweiterte Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation

Dieses Unterkapitel informiert darüber, wie die Lehrplanfreiheiten inhaltlich genutzt werden und wie sie sich auf die Schul- und Unterrichtsorganisation auswirken (4.1.1 und 4.1.2). Der darauf folgende Abschnitt enthält Stellungnahmen zu den Gestaltungsmöglichkeiten (4.1.3). Ein weiterer Abschnitt orientiert über die Verwendung der schuleigenen Leitbilder (4.1.4). Ein Kommentar beschliesst dieses Unterkapitel (4.1.5).

4.1.1 Neugestaltung der Abschlussjahre

Sechs der elf Pilotschulen nutzen den Gestaltungsfreiraum im Lehrplan primär dafür, die Vorbereitung auf die Berufslehren und die weiterführenden Schulen zu intensivieren. Sie verfolgen vor allem eine neue Ausrichtung des 9. und zum Teil des 8. Schuljahres. Sie berichten von einer beachtlichen Motivationssteigerung der Schülerinnen und Schüler sowie einer grösseren Zufriedenheit der Eltern bezüglich der Berufsfindung und der Lehrbetriebe bezüglich des Leistungsstandes. Die sechs Schulen gestalten das 8. und 9. Schuljahr wie folgt:

Die individuelle Festlegung der Lektionen im 8. und 9. Schuljahr verläuft in einer Schule in drei Stufen: Erstens gibt es den obligatorischen Unterricht in Kernbereichen - 4 Lektionen Deutsch, 4 Mathematik, 4 Französisch, 2 Englisch, zusätzlich eine unterschiedliche Anzahl Lektionen im Fachbereich Natur-Mensch-Mitwelt (NMM). In diesen Fächern sollen die Kerninhalte des Lehrplans abgedeckt werden. Vom Rest der Unterrichtsverpflichtung können maximal vier Lektionen abgewählt werden, wenn dafür mindestens im gleichen Umfang zusätzliche Lektionen belegt werden. Diese stehen zweitens im fakultativen Bereich zur Verfügung (Mittelschulvorbereitung und Individuelle Lernförderung oder eine dritte Fremdsprache) und drittens im Angebot der Schule (zahlreiche meist musische Kurse und Informatik). Die Gestaltung der Stundentafel wird mit den Klassenlehrpersonen besprochen. Eine weitere Besonderheit: Für alle Schülerinnen und Schüler obligatorisch ist ein Kurs Tastaturschreiben und Lerntechnik. Zum handwerklich-musischen Unterricht führt die Schulleitung aus, dass einzelne Schülerinnen und Schüler diese Fächer nicht mehr belegen würden. Dafür sei das Niveau des obligatorischen Unterrichts gestiegen, das Angebot könne individueller gestaltet werden. Auch diene es der Sache, wenn einzelne Kurse in ganz kleinen Gruppen geführt werden könnten, weil nicht zustandegekommene Zeichnen- und Sport-Lektionen dafür verwendet werden können.

Eine andere Schule mit Niveauunterricht in Deutsch, Französisch und Mathematik führt in der Realschule des 8. und 9. Schuljahres drei statt wie im Lehrplan verlangt zwei Lektionen Französisch durch, weil nur so die Durchlässigkeit in die Sekundarschule und die Möglichkeit eines Niveauwechsels aufrechterhalten werden kann. Im zweiten Semester des 9. Schuljahres erstellen die Jugendlichen eine Abschlussarbeit und präsentieren sie in einem grösseren Kreis. Eine Wahlpflicht in NMM (die allerdings wenig genutzt wird) und – je nach Lehrperson – individuelle Verträge über Arbeitsansprüche in Deutsch, Französisch und Mathematik ermöglichen eine etwas individuellere Gestaltung der Schulabschlusszeit. Zusätzlich finden Arbeitseinsätze, Abschlussreisen, ein Abschlusstheater und weiterhin Mittelschulvorbereitung bzw. Individuelle Lernförderung statt. Die Lehrerschaft berichtet, dass dadurch die Qualität des Unterrichts gesteigert wird. Die Jugendlichen werden heute spezifischer auf ihren Übertritt ins Berufsleben vorbereitet, und sie verlassen die Schule mündiger. Schulleitung und Lehrerschaft wünschen aber noch mehr Spielraum, um auf neue Herausforderungen rasch reagieren zu können.

In einer weiteren Variante müssen die Schülerinnen und Schüler der Abschlussklassen 21 Lektionen obligatorischen Unterricht besuchen. In dieser Zeit sollen die vorgeschriebenen Ziele des Lehrplans erreicht werden. Für ihr restliches Pensum wählen sie aus einem Pflichtwahlangebot aus. Mehrheitlich berichten die Lehrpersonen von einer dadurch wesentlich gesteigerten Motivation der Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen. Einzelne äussern sich aber auch sehr kritisch, sie beklagen u.a. ein sinkendes Niveau, die Zerstückelung der Klassen und einen hohen Organisationsaufwand. Informatik und Sport profitieren von der Wahlpflicht. In den Zusatzlektionen Deutsch, Französisch, Mathematik und Englisch ist die Motivation tiefer. Sie werden häufig im Hinblick auf die Berufslaufbahn oder das Gymnasium auf Veranlassung der Eltern hin belegt. Das zur Verfügung stehende Fächerangebot ist nahe an den konventionellen Lehrplaninhalten angesiedelt. Die Berufswelt schätzt den guten Stand der Informatik-Vorkenntnisse der Schulabgängerinnen und -abgänger.

Eine andere Schule führt die Berufsvorbereitung in drei Gruppen durch: Vorbereitung auf weiterführende Schulen/10. Schuljahr, eine Gruppe für handwerkliche Berufe und schliesslich eine für Berufe mit geringeren schulischen Anforderungen. Dabei orientieren sich die Lehrpersonen stark an den Anforderungen und Inhalten der Berufsschulen.

Ein ähnliches Programm bietet eine weitere Schule an, um einen besseren Übergang ins Berufsleben zu gewährleisten. Dazu gehört ein bis zu vier Wochen dauerndes Praktikum. Die Schülerinnen und Schüler erhalten berufsgruppenspezifischen Unterricht, der mit einem Teil der Lektionen für NMM bestritten wird. Deshalb können in NMM die Lehrplanziele nicht in allen Themen erreicht werden. Auch das Praktikum hat Auswirkungen auf das Erreichen der Lehrplanziele. Für Sekundarschülerinnen und -schüler wäre es attraktiver, wenn sie nicht in Deutsch, Französisch und Mathematik das Verpasste nacharbeiten müssten. Man solle sich überlegen, ob nicht auch hier zu Gunsten einer besseren Berufsvorbereitung der Lehrplan flexibilisiert werden könnte.

Diese Forderung erhebt eine weitere Schule, die ebenfalls ein vierwöchiges Berufspraktikum durchführt. Sie entwickelte einen speziellen Lehrplan mit eigener Lektionentafel für das 9. Schuljahr, welcher auf einzelne Berufsfelder ausgerichtet ist. Zudem öffnet sie alle Angebote den Real- und Sekundarschülerinnen und -schülern. Eine Folge davon sind hohe Anforderungen an die innere Differenzierung des Unterrichts.

4.1.2 Neugestaltung des fakultativen Unterrichts und des Angebotes der Schule

Seit dem Schuljahr 2001/02 werden die Gestaltungsmöglichkeiten im Lehrplan nochmals erweitert: Der fakultative Unterricht der Primarstufe kann mit jenem der Sekundarstufe I und mit dem „Angebot der Schule“ der Sekundarstufe I verbunden werden. Die grösseren Gestal-

tungsmöglichkeiten werden hoch geschätzt. Wie sie genutzt werden, zeigen die folgenden Beispiele:

Im Rahmen des Angebotes der Schule bietet eine Schule Betreuungslektionen von der 2. bis 6. Klasse an. Die fakultativen Angebote in Musik, Gestalten, Sport und der Kurs „Lernen lernen“ stehen allen Stufen offen. Die Erfahrungen mit der Umwandlung von fakultativen Fächern in ein Angebot der Schule sind so positiv, dass die Schule hier einen grösseren Umfang und mehr Freiheiten wünscht. Die Unterscheidung in ein Angebot der Schule Oberstufe, fakultativen Unterricht Primarschule und Oberstufe wird nicht als sinnvoll erachtet.

Die schwächeren Schülerinnen und Schüler einer anderen Schule erhalten mehr Individuelle Lernförderung.

Zwei weitere Schulen unterstreichen, dass beide Schulstufen dank der neuen Regelung von einem grösseren Angebot profitieren.

Eine weitere Schule weist darauf hin, dass stufenübergreifende Kurse schwierig zu realisieren seien, weil es viele Absprachen bezüglich Stundenplangestaltung braucht. Trotzdem werden sie einhellig unterstützt.

Eine Schule geht über die gesetzten Rahmenbedingungen hinaus. Sie dispensiert - in Absprache mit den Eltern - jene Schülerinnen und Schüler von Teilen des obligatorischen Unterrichts, die zu viele Wahlfächer belegen. Die Schule geht umsichtig mit der Frage von Neigung und Begabung um und dispensiert keinesfalls von obligatorischen Fächern, nur weil jemand gerade mal zu viele attraktive Kurse bucht.

4.1.3 Stellungnahmen der Pilotschulen zu den Gestaltungsmöglichkeiten im Lehrplan

Es geht um die Frage, ob der heutige Lehrplan gut ist wie er ist, oder ob die Vorgaben enger oder offener gefasst werden sollten. Die Stellungnahmen sind kontrovers und zwar nicht nur zwischen den Schulen, sondern auch innerhalb einzelner Schulen und in Bezug auf NMM.

Drei Voten lauten zugunsten des bestehenden Lehrplans:

Der Lehrplan ist nicht so eng, wie man oft meint. Die meisten Angebote sind auch ohne die im Pilotprojekt gewährten Lehrplanfreiheiten möglich. Der jetzige Lehrplan ist sehr gut, die Freiheiten werden gerade in NMM genossen. Um zu verhindern, dass Schülerinnen und Schüler ein bestimmtes Thema mehrmals, ein anderes dafür nie vorgestellt erhalten, sind Absprachen unabdingbar. Dies ist in Gemeinden mit einer Schule gut möglich, in einer regionalen Sekundarschule jedoch ist der Aufwand sehr hoch.

Eine Schulleitung beurteilt den Spielraum als angemessen, wenn man nur gründlich genug den Lehrplan zur Richtschnur nimmt anstelle der Lehrmittel (als heimliche Lehrpläne). Auf kantonaler Ebene soll die Schulentwicklung mit zusätzlichen Ressourcen gefördert werden, nicht mit einem offeneren Lehrplan.

Der heutige Lehrplan wird als gut bezeichnet. Er ist kein Hindernis, um ein eigenes Profil zu entwickeln. Es bestehen genug Wahlmöglichkeiten und Freiräume, um die Schülerinnen und Schüler ihren Fähigkeiten entsprechend zu fördern.

Voten für Veränderungen des Lehrplans:

Änderungen im Lehrplan werden in zwei Richtungen verlangt. Einige Schulen wollen grössere Freiräume, andere genauere Vorgaben.

Eine Schule wünscht umfassendere Lehrplanfreiheiten, als sie der Kanton gegenwärtig zulässt, insbesondere zu Gunsten einer besseren Berufsvorbereitung.

Eine andere Schule wünscht, dass – abgesehen von einem Kernbereich an obligatorischen Stunden - nur über die Gesamtzahl Lektionen gesteuert wird und innerhalb dieses Rahmens vermehrt eigene Profile von Unterricht gewählt werden können (z.B. im Hinblick auf die Berufswahl an der Oberstufe). Einzelne Lehrkräfte sprechen von bis 50% freiem Gestaltungsraum und verstehen dies als Teilautonomie. Allerdings sehen hier Mittelstufenvertreterinnen und -vertreter angesichts der Übertrittsanforderungen mehr Probleme.

Eine Schulleitung postuliert, dass nicht nur eine Umwandlung fakultativer Fächer in ein Angebot der Schule möglich sein soll, sondern auch, dass aus obligatorischen Fächern Teile in den fakultativen Bereich überführt werden können, so dass ein eingeschränkter Pflichtbereich entsteht.

Die Lehrpersonen einer Schule verweisen auf den Zuwachs an Attraktivität des Lehrerberufs, wenn in einem offenen System die individuellen Stärken gelebt werden können. Autonome Schulen soll der Kanton mit Vertrauen gewähren lassen. Bereits jetzt kann der Staat ja nicht sehr wirksam kontrollieren, was in den Schulen tatsächlich im Alltag geschieht, er kommt mit allem Aufwand nur zu lückenhaften Indizien. Diese Freiheiten sollen nicht an Geldmangel scheitern (z.B. prozentuale Beschränkung im Angebot der Schule). Als ungelöstes Problem wird vermerkt, dass jede lobenswerte Zusatzleistung von heute zum Standard von morgen wird, den man rasch einmal zu wenig wertschätzt.

Eine Landschule ist gegenüber grösseren Freiräumen skeptisch, weil gerade kleinere Schulen unter einem eher grösseren Druck stehen, beweisen zu müssen, dass sie gut sind. Das zeigt sich u.a. darin, dass die Schülerinnen und Schüler bei einem Schulwechsel bestehen können. Wenn die Lehrplan-Vorgaben einigermaßen klar sind, weiss man, was geleistet werden muss.

Lehrpersonen und Schulleitung einer Schule sind sich einig, dass der Anschluss über verbindliche Lehrplaninhalte gesichert sein muss. Der Lehrplan in NMM ist zu weit gefasst.

Eine Schule verlangt präzisere Vorgaben. Die Leitung einer andern Schule beurteilt den Lehrplan als zu umfangreich, zu unklar und somit zu wenig tauglich. Er soll sich beschränken auf klar definierte Treffpunkte. Eine weitere Schule will klar definierte Kerninhalte im obligatorischen Bereich. Dies wirkt ordnend und beruhigend.

Im Zusammenhang mit dem freieren Umgang mit dem Lehrplan wird von einer Lehrerschaft von einem verbesserten Zusammenhalt berichtet. Sehr deutlich kommt in dieser Schule die Verbindung von Lehrplanfreiheit und Job Enrichment zum Tragen: Sehr ausführlich und tendenziell euphorisch berichten Lehrkräfte, wie gewinnbringend es ist, wenn sie ihre Interessen und Fähigkeiten im Rahmen des Wahlangebots einbringen und entfalten können. Die Schulleitung ermuntert sie dazu, das Engagement wird vom Kollegium mit Wertschätzung belohnt, dies fördert die Freude am Beruf, die Identifikation und den Verbleib an dieser Schule. Heute ist das früher verbreitete Einzelkämpfertum verschwunden, in einer solchen Schule muss man sich eben absprechen und kommt sich so näher. Auch laut einer weiteren Schule fördern die Gestaltungsmöglichkeiten die Identifikation der Lehrpersonen mit der Schule und der daraus resultierende höhere Arbeitsaufwand lohnt sich.

4.1.4 Leitbild der Schulen

Laut kantonalem Konzept zum Pilotprojekt Globalsteuerung sollten die Pilotschulen ihre Schulentwicklung nach dem schuleigenen Leitbild ausrichten.

Alle elf Pilotschulen verfügen über ein Leitbild. Es wird unterschiedlich genutzt:

Sieben Schulen dient das Leitbild im Rahmen der Lehrplanfreiheiten zur Bestimmung von Jahresthemen, die umgesetzt und evaluiert werden. Der Umgang mit dem Leitbild an einer dieser Schulen sei etwas ausführlicher dargestellt, weil er das Idealbild darstellt: Diese Schule

verfügt seit 1996 über ein Leitbild, das in einem eineinhalbjährigen intensiven Prozess erstellt wurde. 60-70% der Lehrpersonen von damals unterrichten immer noch an der Schule und verstehen sich als Hüter des Leitbildes. Nach Aussagen des Schulleiters ist es noch heute jede Woche Thema bei den verschiedenartigsten Anlässen. Die Schule versteht es immer noch als zentrale Aufgabe, die sieben Leitsätze zu realisieren. Alle zwei Jahre führt die Schule eine dreitägige Klausur durch, die Weiterbildung und Jahresplanung zum Inhalt hat. Hier ist wiederum das Leitbild wegweisend.

An vier Schulen wirkt das Leitbild eher im Hintergrund, indem bei neuen Fragestellungen und Entscheiden auf Widerspruchsfreiheit geachtet wird. Der Alltag oder auch das Jahresprogramm werden kaum durch eine eigentliche Leitbildumsetzung mitgeprägt. Pragmatisch werden konkrete Probleme in Angriff genommen. Lehrpersonen von zwei Schulen bemerken gar, das Leitbild sei eine blosser Pflichtübung gewesen, es bleibe fast wirkungslos.

Eine Schule hebt die Bedeutung des Leitbildes in der Zusammenarbeit mit den Schulkommissionen hervor: Gestützt auf das Leitbild der Schule sollte die Schulkommission als strategisches Führungsorgan in den Bereichen ihrer Zuständigkeit eine Leistungsvereinbarung mit der Schule treffen, deren Umsetzung unterstützen und überprüfen. Die dafür nötigen Kompetenzen seien aber noch kaum vorhanden.

4.1.5 Kommentar zu den Evaluationsergebnissen im Bereich „Erweiterte Gestaltungsmöglichkeit im Lehrplan, in der Schul- und Unterrichtsorganisation“

Wie die staatliche Steuerung über den Lehrplan erfolgen soll, ist eine Grundsatzfrage der Bildungspolitik. Im Fokus stehen die möglichst grosse Chancengleichheit und gleichzeitig die differenzierte Förderung der unterschiedlich begabten und interessierten Schülerinnen und Schüler, die Übergänge zwischen den Schultypen und Schulstufen, die Qualität der Bildung. Die Qualität des Unterrichts ist u.a. abhängig vom systematischen Aufbau bzw. Ablauf eines Bildungsganges. Wenn er im Lehrplan nicht vorgegeben wird, muss die Lehrerschaft zeitintensive Arbeit dafür investieren. Eine systematisch aufgebaute Fachstruktur erleichtert der Lehrperson die didaktische Umsetzung in der Klasse. Sie kann ihre Kräfte auf die konkreten Gegebenheiten in der Klasse und auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler (Individualisierung) konzentrieren.

Wie offen bzw. geschlossen ein Lehrplan konzipiert werden soll, darüber gehen die Meinungen der Lehrkräfte auseinander. Die Geschichte der Lehrplanentwicklung zeigt eine Pendelbewegung. Je geschlossener die Vorgaben sind, umso grösser wird die Opposition dagegen, viele Lehrkräfte fühlen sich instrumentalisiert. Sehr offene Lehrpläne stossen ebenfalls auf Widerstand, weil sie zu geringe Orientierungshilfe leisten. Ein mittlerer Weg zwischen den zwei Extremen, so scheint uns, hat der Berner Lehrplan realisiert. Dem widerspricht nicht, dass die Pilotschulen Änderungswünsche anbringen. Dass sie kontrovers sind - einige Schulen wollen offenere, andere geschlosseneren Vorgaben - kann als ein gutes Zeichen für die Ausgeglichenheit des geltenden Lehrplans interpretiert werden. Nur wenn alle Kritiken in die gleiche Richtung gingen, wären grundsätzliche Änderungen angebracht.

Tatsächlich bietet der bestehende Lehrplan viele Gestaltungsmöglichkeiten, die aber offenbar nur teilweise zur Kenntnis genommen werden. Deshalb ist es nötig, die Lehrerschaft mit einer neuen Informationsschrift zu orientieren, welche Teile im gültigen Lehrplan obligatorisch und welche fakultativ sind. Zusätzlich sind möglichst konkrete Hinweise darüber zu geben, welche impliziten Freiräume bestehen. Sie sind explizit zu benennen, und die Schulen sind zu ermutigen, sie im Sinne ihres Leitbildes zu nutzen. Eine solche Publikation wird vielen Schulen zeigen, dass sie sich in ihrer Eigengestaltung zu enge Grenzen gesetzt haben. Eine weitere, kurzfristig zu verwirklichende Verbesserung drängt sich auf, weil sie unumstritten ist: Die im Pilotprojekt ermöglichte Zusammenlegung des fakultativen Unterrichts der

Primar- und Sekundarstufe I und des „Angebotes der Schule“ der Sekundarstufe I sollte allen Schulen gestattet werden. Die Evaluation zeigt, dass die Schulen die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten sinnvoll, kreativ und zugunsten einer höheren Qualität nutzen. Mit der genannten Zusammenlegung wird der Spielraum etwas erweitert. Nebst diesen zwei kurzfristig zu erfüllenden Anregungen ist in einer längerfristigen Planung - im Sinne neuerer Modelle von „Schulen mit erweitertem Gestaltungsraum“ - ein Konzept mit noch grösseren Freiräumen zu entwickeln.

Das Leitbild der Schule wird zum Teil systematisch umgesetzt, zum Teil ist es kaum mehr als eine Etikette. Das Ergebnis der Schulentwicklung kann in beiden Fällen positiv sein, ob deduktiv von einem Leitbild ausgegangen wird oder ob pragmatisch aktuelle Probleme ohne direkten Bezug auf das Leitbild bearbeitet werden. Im zweiten Falle sollte aber zu gegebener Zeit das pragmatisch entstandene Profil formuliert und kommuniziert werden, um Transparenz nach innen und aussen zu schaffen.

4.2 Lektionenpool

Alle Pilotschulen befürworten einen Lektionenpool, der ihnen den Spielraum gibt, Ziele entsprechend dem Leitbild zu realisieren und anstehende Probleme flexibel zu lösen. Ein Lektionenpool wird als Voraussetzung erweiterter Gestaltungsmöglichkeiten erachtet, um die Qualität der Schule zu steigern.

Die Evaluation vom Jahre 2000 zeigt, dass es kaum möglich ist, Richtlinien für die Bestimmung der Anzahl Lektionen festzulegen, die zu einer angemessenen Lösung bei allen Schulen führen. Modifikationen an den Richtlinien bzw. der Kennzahlentabelle wurden aber keine vorgenommen, weil man gar nicht wusste, wie sie anders hätten formuliert werden müssen. Somit ist der Evaluationsgegenstand der gleiche wie vor zwei Jahren und auch das Ergebnis, jedoch werden einige neue Vorschläge zur Berechnung des Lektionenpools gemacht. Die Erfahrungen und Vorschläge der elf Schulen werden nachfolgend aufgeführt.

Eine Schule hält die eigenständige Verwaltung des Lektionenpools für unabdingbar. Damit fährt sie gut, vor allem, weil Fächer aus dem obligatorischen Angebot abgewählt, zusammengelegt und anders genutzt werden können (Musik und Gestalten). Indem die Gruppengrösse selber bestimmt werden kann, ist es möglich, in der Mittelschulvorbereitung und der Individuellen Lernförderung mit sehr kleinen Gruppen zu arbeiten. Die genaue Lektionenzahl des Pools wird mit dem Schulinspektor abgesprochen. Die Tabellen des Kantons ergeben sinnvolle Gruppengrössen, wenn die Klassen ca. 20 Schülerinnen und Schüler umfassen. Bei grösseren Klassen werden die Kursgruppen ebenfalls zu gross. Deshalb soll in Zukunft bei der Berechnung der Lektionen eher von 20er- als von 25er-Klassen ausgegangen werden.

Die Gestaltungsfreiheit mit einem Lektionenpool bezeichnet die Schulleitung einer weiteren Schule als ausserordentlich sinnvoll. Die zukünftige Rolle des Inspektorats sieht sie in stichprobenartigen Überprüfungen und Entscheiden bei Klassenschliessungen und -eröffnungen. Die gegebenen Ressourcen werden nur knapp als ausreichend erachtet, die Betreuungslektionen möchte man ausbauen. Die gegenwärtige Handhabung bei der Berechnung der Poollektionen „geht so nicht“. Für Schulen im Modell 3b ist nach wie vor kein problemlos anwendbarer Schlüssel vorhanden. Der Niveauunterricht (Deutsch, Französisch, Mathematik im 7.-9. Schuljahr) bewirkt grössere Schwankungen der Gruppengrösse als bei normalen Klassen, darauf soll reagiert werden können. Höhere Dotationen sind nötig, auch um die Durchlässigkeit zu gewährleisten. Die Schule regt an, die Richtlinien für Schülerzahlen sollen eindeutige Aussagen enthalten, wie sie bei zwei und drei Niveaus in den Klassen anzuwenden sind.

Der Schulleiter einer anderen Schule erachtet die Ressourcen als ausreichend, so lange er einen Gesamtpool für die Primar- und Sekundarstufe I verwalten und damit ausgleichend wir-

ken kann. Allerdings möchte er einige Lektionen zusätzlich als minimalen Spielraum zur Verfügung gestellt erhalten. Er regt an, die Aufteilung der Lektionen in Untergruppen (fakultativer und obligatorischer Unterricht, Individuelle Lernförderung und Mittelschulvorbereitung, Angebot der Schule, Deutsch für Fremdsprachige usw.) nur zur Berechnung der Gesamt-Lektionenzahl zu verwenden, jedoch zu gestatten, dass zwischen diesen Gruppen Lektionen verschoben werden können. In grossen Gemeinden sollte zwischen den Schulhäusern ein Ausgleich stattfinden können.

Für eine weitere Schule sind die Ressourcen ausreichend. Übertragungsmöglichkeiten von nicht genutzten Lektionen aufs nächste Jahr werden abgelehnt. Das wäre „Kässeliwesen“. Die Berechnung der Lektionen wird als der Knackpunkt des Projekts betrachtet: Sie ist mit einer Tabelle nicht abschliessend und vernünftig machbar. Es kommt nämlich darauf an, wie gross die direkt aufeinanderfolgenden Klassen sind: Solche mit Schülerzahlen (1. bis 6. Klasse) von 11, 12, 14, 25, 27, 12 sind anders zu handhaben als mit 11, 27, 25, 12, 14, 12. Nur in individuellen Besprechungen mit dem Inspektorat kann eine gangbare Lösung gefunden werden. Es wäre eine Katastrophe, wenn die Lektionenzahlen nur linear auf Grund der Schülerzahlen berechnet würden. Die Idee eines Sockelbetrags von Lektionen wird geäussert: Eine bestimmte, unbestrittene Anzahl Klassen macht einen Grundstock an Lektionen aus, dazu kommen weitere nach Massgabe der Schülerzahlen. Nach erfolgter Berechnung sollte die Schule frei walten können: Gruppen zusammenlegen, doppelt führen, kleine Gruppen führen, zusätzliche Angebote auch in den sogenannten Hauptfächern eröffnen usw. („Wenn wir das Lernziel nur mit zusätzlichen Französischlektionen erreichen, dann müssen wir welche ansetzen können.“)

Die Schulleitung einer weiteren Schule wünscht eine Lektionen-Reserve, damit sie bei unerwartetem Anwachsen von Klassen oder pädagogischen Schwierigkeiten flexibel reagieren kann. Dank dem Lektionenpool kann sie das. Sie bietet zusätzlich abteilungsweisen Unterricht in Deutsch und Mathematik von der 1. bis 4. Klasse an und weitet das Freizeit- und Betreuungsangebot aus. (Diese Angebote sind nötig, damit überhaupt leistungsorientiert gearbeitet werden kann, denn viele soziale Probleme belasten die Schule.) Sie hält es für unumgänglich, dass in Zukunft bei der Berechnung der zur Verfügung stehenden Lektionen ein Sozialindex eingeführt wird. Im städtischen Zuständigkeitsbereich ist dies für die Heilpädagogik bereits der Fall. Die Schulleitung wünscht eine freie Verfügung über die Lektionen.

Die Schule einer kleinen Gemeinde hält fest, dass die Zuteilung der Lektionen auch eine politische Frage ist. Grossflächige Gemeinden mit mehreren verstreuten Schulhäusern sind mit einem Lektionenpool besser in der Lage, ihre Strukturen zu erhalten. Die gebotene Anzahl Lektionen wird als einigermaßen ausreichend empfunden. Der Schule ist wichtig, dass der Lektionenpool nicht allein über die Anzahl Schülerinnen und Schüler, sondern auch über die Anzahl Klassen bestimmt wird. Auch den bisherigen Modus, wonach die Schule mit dem Inspektorat die genaue Zuteilung der Lektionen aushandelt, möchte die Schulleitung beibehalten.

Eine weitere Schule schätzt die Gestaltungsfreiheiten mit dem Lektionenpool sehr. Indem die Schule die Grösse der Gruppen selber bestimmen kann, sind kurzfristige Gruppen- und Fachanpassungen möglich und die Personalplanung wird einfacher. Das Inspektorat wird informiert, das frühere Feilschen um Lektionen hat aufgehört. Dieses wünscht man sich keinesfalls zurück. Die Ressourcen erachtet man aber nicht als ausreichend für den Berufsgruppenunterricht im 9. Schuljahr. Gegenwärtig müssen zu grosse und zu heterogene Gruppen gebildet werden. Die „Magische Formel“, welche eine allseits als gerecht empfundene Berechnung des Lektionenpools zulässt, gibt es wohl nicht. Die Schule regt aber an, es nochmals zu versuchen. Dabei ist zwischen Sekundar- und Primarstufe zu unterscheiden. Daraus kann sich eine Richtformel ergeben, die mit den Erfahrungen der letzten Zeit zu erweitern ist. Zusätzlich deklariert die Schule ihre Spezialitäten, woraus nach einem geeig-

neten Schlüssel wiederum Zusatzlektionen berechnet werden. Bedingung ist aber, dass eine Schule auch wieder Lektionen abgibt, wenn sie ihr Angebot an Spezialitäten reduziert. Der Lektionenpool soll ohne zeitaufwändige Absprachen mit dem Inspektorat befristet aufgestockt werden können, wenn die Klassen überdurchschnittlich gross sind. Ausdrücklich lehnt die Schule eine Mitwirkung des Inspektorats ab, wenn dieses die Gruppenbildung in Frage stellt und Einsparungsmöglichkeiten sucht.

Die Gestaltungsfreiheit mit einem Lektionenpool erachtet eine weitere Schule als geeignetes Führungsinstrument. Unmut weckt die Sparmassnahme, dass die Fakultativlektionen nur zu einem gewissen Prozentsatz ausgeschöpft werden dürfen. Die Kennzahlentabelle ist an sich in Ordnung, aber schwierig in Übereinstimmung mit dem Alltag zu bringen. In Zukunft möchte die Schulleitung Lektionen aufs nächste Jahr übertragen können, wie dies bei den Finanzen der Fall ist. Der Lektionenpool soll für eine mehrjährige Periode gelten. Die gebotenen Ressourcen werden als ausreichend empfunden. Für ihre künftige Bewirtschaftung schlägt die Schulleitung Leistungsvereinbarungen auf zwei Ebenen vor: Mit der Gemeinde über die Verwendung von Mitteln für die Infrastruktur, mit dem Kanton über Unterrichtsziele und Lektionenpool. Die Umsetzung ist Aufgabe der Schule.

Der Vorschlag einer Schule zum Lektionenpool lautet, den Schulen zwei Prozent mehr Lektionen zur Verfügung zu stellen als ihnen zustehen. Wenn aber der Kanton aus Spargründen nicht dazu bereit ist, so soll je eine NMM-Lektion aus dem obligatorischen Bereich pro Klasse gesamthaft zu Gunsten eines schuleigenen Pools ausgeschieden werden. Damit können die dringenden Probleme der Schulorganisation und des Unterrichts zu grossen Anteilen durch die Schule selbst aufgefangen werden, beispielsweise die Neugestaltung des 9. Schuljahres, Begabtenförderung, Kriseninterventionen in Klassen, Spezialangebote etc. Dabei entsteht ein bewusster und selbstverantwortlicher Mitteleinsatz, eine Haltung, die direkt auf eine „Schule mit Profil“ oder „Teilautonome Schule“ hinzielt.

Eine Schule erwähnt, dass sie ihr pädagogisches Konzept nur dank einer erhöhten Lektionenzuteilung realisieren kann, respektive dank dessen, dass die einschränkenden Prozentwerte gemäss Tabelle Lehrplan 1995, AHB 30 aufgehoben wurden.

Eine weitere Schule betont, dass erst ein Gesamtlektionenpool mit einigen frei verfügbaren Schülerlektionen und gewissen Freiheiten in den Bereichen Lehrplan, Schul- und Unterrichtsorganisation es ermögliche, eine Schule mit eigenem Profil zu werden. Dies muss auch nach dem Pilotversuch unbedingt möglich sein! Einen Lektionenpool zu bestimmen, der ohne Absprache mit dem Schulinspektorat verwendet werden kann, ist allerdings nicht möglich. Die stufenübergreifende Organisation der Fakultativfächer wird als sinnvoll beurteilt. Die Schule verlangt einen Stopp mit der „Sparerei“ im Bildungswesen, weil sonst die fähigen Lehrkräfte den Schuldienst verlassen!

Zusammenfassung und Kommentar zum Lektionenpool

Vier Schulen geben an, der Lektionenpool sei ausreichend. Für vier Schulen genügt er nicht. Eine davon begründet dies mit ihrem Modell 3b. Drei Schulen machen dazu keine explizite Äusserung.

Vier Schulen verlangen über die berechnete Lektionenzahl hinaus Zusatzlektionen, um tatsächlich Gestaltungsmöglichkeiten zu erhalten. Die Forderungen variieren von zwei Prozent mehr Lektionen zu - je nach Grösse der Schule - 3 bis 5 bzw. 6 bis 10 Lektionen zusätzlich.

Eine Schule lehnt die Übertragung von nicht genutzten Lektionen auf das nächste Schuljahr ab. Eine andere Schule fordert genau das, indem ein Lektionenpool für eine mehrjährige Periode geschaffen wird.

Sechs Schulen regen an zu gestatten, die Lektionen frei verwalten zu können, z.B. Gruppen zusammenzulegen, doppelt zu führen, zusätzliche Lektionen im fakultativen und obligatorischen Bereich anbieten zu können usw. Davon plädiert eine Schule für Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und den Schulen über Unterrichtsziele und Lektionenpool.

Mehrere Anmerkungen erfolgten zur Berechnung des Lektionenpools: Es müssen sowohl die Anzahl Klassen als auch die Anzahl Schülerinnen und Schüler berücksichtigt werden; es ist zwischen Primar- und Sekundarstufe I zu unterscheiden; auch ein Sozialindex wird verlangt und die Aufhebung der Restriktionen in der Verwendung der Lektionen für die fakultativen Fächer. Drei Schulen halten ausdrücklich fest, dass allein Kriterien zur Berechnung des Pools nicht genügen, die individuelle Besprechung mit dem Schulinspektorat ist unabdingbar.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Schulen den Gestaltungsraum schätzen, der ihnen ein Pool bietet. Deshalb plädieren sie für dessen Beibehaltung auch nach Abschluss des Pilotprojektes und eine Ausweitung auf den ganzen Kanton. Sie erwarten von der Erziehungsdirektion Bemühungen, die Weisungen zur Berechnung eines Lektionenpools zu verbessern.

Die Evaluationsergebnisse 2000 zum Lektionenpool waren Anlass für das Amt für Kindergarten, Volks- und Mittelschule, ein Gutachten zum Problembereich Lektionenpool in Auftrag zu geben. Die zentrale Aussage des emeritierten Gutachters, Professor Dr. Jürg Rätz von der Universität Bern, lautet: „In Anbetracht der im Kanton Bern vorliegenden Situation erachte ich es als besser, bewusst Spielräume zu lassen, im Rahmen derer das AKVM, sein Schulinspektorat und die lokalen Schulbehörden zusammen vertretbare, angemessene und intelligente Lösungen finden können. Verhandlungen sind, wenn auch manchmal mühsam, immer noch sympathischer als Diktate toter Tabellen, welche die besonderen lokalen Gegebenheiten vielfach nicht befriedigend zu berücksichtigen vermögen. Die bereits eingeschlagene Vorgehensrichtung, den Schulen einen Gesamtlektionenpool zur Verfügung zu stellen und diesen dann lokal oder regional in Pensenkonzepte umsetzen zu lassen, finde ich sehr gut.“ Diese Position ist identisch mit jener der Lehrerschaft.

Unabhängig davon, wie der Lektionenpool berechnet wird, sollte nach unserer Meinung den Schulen in der Verwendung der zugesprochenen Lektionen ein grösserer Freiraum eröffnet werden, der es erlaubt, selber Akzente zu setzen, z.B. im Sinne des Leitbildes oder zur Lösung anstehender Probleme und für die Qualitätsentwicklung.

4.3 Globalbudget

Wer über ein Globalbudget verfügt, möchte nicht mehr darauf verzichten. Als **Begründungen** werden angeführt, dass auf Anschaffungen hin gespart werden kann, die früher von der Behörde ein Jahr um andere als weniger wichtig zurückgestellt wurden, dass auf günstige Angebote („Schnäppchen“) gewartet werden kann und dadurch die Schule mehr für das gleiche Geld erhält. Alle Finanzabläufe werden vereinfacht und beschleunigt, die Lehrpersonen beginnen, unternehmerisch und kostenbewusst zu handeln. Die finanzielle Flexibilität wirkt sich indirekt auf einen verbesserten Unterricht aus. Direkte Auswirkungen habe sie auf die Arbeitszufriedenheit des Lehrerkollegiums und der Schulleitung.

Der **Umfang** der Übertragungskompetenzen ist verschieden: Eine Schule spricht von „einigen tausend Franken“, eine andere Schule kann maximal 20% der Betriebskosten übertragen, einer weiteren Schule werden bis zu Fr. 50'000 gewährt.

Eine Schule befürchtet, bei fünfstelligen Beträgen könnten die lokalen Behörden das Budget kürzen.

Die Verwendung der Reserven reichen an einzelnen Schulen für kleinere Anschaffungen aus, andere tätigen damit grössere Geschäfte. Genannt werden u.a. Finanzierung von Projektwochen für die gesamte Schule, von Schulverlegungswochen, Sportwochen, Expo-Besuchen, Neuanschaffung von Lehrmitteln, Mobiliar, Erneuerung der PC-Anlage, Topausrüstung für die Schülerband.

Verschiedene **Verfahren** werden angewendet: In den meisten Fällen wird ein „normales“ Globalbudget geführt. An einer Schule müssen Kontenverschiebungen von der Schulkommission genehmigt werden. (Die Schulkommission hat ein Globalbudget, nicht die Schule!) Eine Schule verfügt über kein Globalbudget, jedoch entstehen wegen guter persönlicher Beziehungen zwischen Schule und Schulkommission keine finanziellen Probleme.

Eine Schule betont, in die Globalbudget-Berechnungen dürfen keinesfalls die Löhne der Lehrpersonen einbezogen werden, sonst entsteht ein Anreiz, sich älterer, „teurerer“ Personen zu entledigen.

Eine grosse Enttäuschung war die Mitteilung des Amtes für Gemeinden und Raumordnung, den Schulen werde nach Ablauf der Pilotphase nur unter der Bedingung ein Globalbudget zugestanden, wenn die politische Gemeinde NPM einführt. Es fehlt das Verständnis dafür, warum eine sinnvollere, die Arbeitszufriedenheit fördernde und letztlich sparsamere Finanzpolitik der Schulen durch das Amt in bestimmten Fällen verhindert wird. Hier wird eine Korrektur erwartet. „Eine Rückkehr zum alten System ist für uns nicht vorstellbar.“

Gemeinde-Verbandsschulen fordern besondere Massnahmen, um ein Globalbudget beibehalten zu können, ohne dass alle Trägergemeinden NPM einführen müssen.

Eine Schule will die Gemeinde überzeugen, dass die Finanzpolitik mit einem Globalbudget grosse Vorteile bringt.

Eine Schulleitung äussert die Überzeugung, dass nur die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns die Schulen zu effizienteren Organisationen machen. Es braucht mehr betriebswirtschaftlichen Handlungsspielraum für die Schulleitungen. Eine Konsequenz ist eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung der Schulleitungen. Die Instrumente der Globalsteuerung sind aber nur Schulen zu gewähren, die eine effiziente Qualitätsentwicklung betreiben und diese intern und extern durch ein Controlling evaluieren lassen.

Kommentar zum Globalbudget

Die meisten Schulen erklären, dass das Globalbudget einen optimierten Mitteleinsatz ermöglicht. Offenbar trägt das Globalbudget viel zu einem stärkeren Bewusstsein bei, als Individuum in einer Organisation eingebunden und mitverantwortlich für das Ganze zu sein. Das Globalbudget wird als ein wichtiges Element erweiterter Gestaltungsmöglichkeiten und somit einer lokalen Schulentwicklung begriffen. Die Schulen sind mit einem Globalbudget allein für die Betriebskosten (ohne Löhne und Immobilien) schon sehr zufrieden.

Das Budget für die Schulen fällt in die Autonomie der Gemeinden. Die positiven Erfahrungen sind für die Erziehungsdirektion Anlass, mit dem Amt für Gemeinden und Raumordnung der Justizdirektion abzuklären, ob den Gemeinden Empfehlungen abgegeben werden können, wie sie den Schulen eine flexiblere Verwendung des Budgets ermöglichen können und wie ein Controlling durchzuführen ist.

5 Wie weiter?

Zuerst ein Blick auf den Kontext, in dem das Pilotprojekt Globalsteuerung steht.

Die Leistungen des Bildungssystems sind heute ein bedeutsames öffentliches Thema. Ursachen dafür sind gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, die sich auch auf das Bildungswesen auswirken. So ist die Qualitätsentwicklung in der Wirtschaft eine Selbstverständlichkeit (ISO, EFQM, TQM usw.) und wird es zunehmend in der öffentlichen Verwaltung (NPM). Die Bildungspolitik kann sich diesen Veränderungen nicht entziehen, sie muss die Qualitätsentwicklung im Bildungssystem vorantreiben. Die Erziehungsdirektion hat das seit Jahren erkannt und nun auch schriftlich in ihrem Leitbild von 2001 festgehalten: „Die Erziehungsdirektion stellt sicher, dass das bernische Schulsystem leistungsfähig ist und sich mit den Veränderungen in der Wissenschaft sowie in der Arbeits- und Lebenswelt weiterentwickeln kann. Sie setzt sich für eine im nationalen und internationalen Vergleich hohe Qualität der Bildung ein und fördert die Qualitätsentwicklung in den Bildungsinstitutionen.“ In ihrer Broschüre „Ziele der Erziehungsdirektion des Kantons Bern ab 2001“ wird als ein Ziel angegeben, in allen Institutionen ein Qualitätsmanagement einzuführen und die Schulentwicklung zu institutionalisieren (Seite 18). Diese Ansprüche waren Anlass der Pilotprojekte „Globalsteuerung“ und „Qualitätsentwicklung in Schulen“ (QES). Mit ihnen soll im kleineren Rahmen überprüft werden, wie die Qualitätsentwicklung in den Schulen optimal institutionalisiert werden kann. Die Erkenntnisse aus den Evaluationen beider Pilotprojekte werden für die kantonale Bildungsplanung genutzt. Sie bilden auch wichtige Orientierungspunkte für das Projekt „Neue Schulaufsicht und Beratung“.

Erfahrungen mit grossen, zentral gesteuerten Reformprojekten haben gezeigt, dass sie wenig wirksam in der Praxis sind, wenn der Basis die Rolle der Befehlsempfängerin zugewiesen wird. Wirksame Reformen müssen ein Verhältnis zwischen zentraler Systemsteuerung und dezentraler Steuerung finden, das Anreiz für die direkt Betroffenen ist, Neuerungen zu realisieren. Im Pilotprojekt Globalsteuerung wird untersucht, ob dieser Anreiz, diese Motivation erreicht wird, wenn den einzelnen Schulen grössere Kompetenzen in der Umsetzung des Lehrplans, in der Verfügung über Lektionen und in der Führung eines Globalbudgets gegeben werden. Die Ergebnisse der Evaluationen 2000 und 2002 zeigen, dass dies eindeutig der Fall ist. Als Konsequenz daraus wird vorgeschlagen, folgende Arbeiten in Angriff zu nehmen:

Lehrplanfreiheit: Die meisten Massnahmen, die im Projekt Globalsteuerung realisiert wurden, sind im Rahmen des gültigen Lehrplans zulässig. Die bestehenden Freiräume im Lehrplan

sind aber offenbar zu wenig bekannt. Deshalb soll in einem ersten Schritt die Lehrerschaft mit Beispielen aus dem Projekt Globalsteuerung und andern Pilotprojekten informiert werden, welche Freiheiten der bestehende Lehrplan gewährt. Dies dürfte bereits vielen Schulen eine Erleichterung bringen, die mehr Freiheiten wünschen. Eine weitere kurzfristige Massnahme besteht darin, einen flexibleren Umgang mit dem Fakultativangebot und dem „Angebot der Schule“ zu ermöglichen. Eine Lehrplanrevision zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist nicht sinnvoll, weil sich die nächste mit dem neuen Sprachenkonzept und den Koordinationsmassnahmen der EDK bereits abzeichnet. Dannzumal werden weitergehende Gestaltungsfreiheiten und Alternativen zur Unterscheidung zwischen obligatorischen und fakultativen Inhalten zu prüfen sein.

Lektionenpool: Weil ein explizites Bedürfnis nach mehr Autonomie im Einsatz der Lektionen besteht, um sie zur Lösung drängende Probleme und zur Realisierung eigener pädagogischer Ziele einsetzen zu können, wird der Erziehungsdirektion vorgeschlagen, entsprechende Möglichkeiten zu erkunden.

Globalbudget: Obwohl das Budget in die Hoheit der Gemeinden fällt, sollten die guten Erfahrungen im Pilotprojekt aufgenommen und zusammen mit dem Amt für Gemeinden und Raumordnung geprüft werden, ob es, und wenn ja, welche Möglichkeiten es gibt, in diesem Bereich Empfehlungen abzugeben, wie die Gemeinden die Kompetenzen der Schulen erhöhen und ein geeignetes Controlling durchführen können.

6 Dank

Die Leitungen der Pilotschulen haben den wesentlichen Beitrag zur Evaluation geliefert, indem sie das Portfolio schrieben und in den Interviews Auskunft gaben und z.T. verschiedene Personengruppen für Interviews aufboten. Ihnen gilt der besondere Dank für die konstruktive und engagierte Unterstützung der Evaluation. Ein weiterer Dank gebührt Egon Fischer, Organisationsberater BSO, der die meisten Interviews durchführte und die Evaluationsberichte zu den einzelnen Schulen verfasste.

An der Evaluation haben sich die folgenden Schulen beteiligt:

Bern-Laubegg
Bern-Schwabgut
Dotzigen
Frutigen-Widi
Köniz-Spiegel
Lyssach
Melchnau
Seedorf
Thun-Strättligen
Wichtrach
Zollikofen

