

Evaluationsbericht

Teilautonome, geleitete Schulen TAG in Reinach (BL)

Auswertung von Interviews mit Fokusgruppen



Dr. Markus Roos

Juni 2003

Inhalt

1.	EINLEITUNG	1
1.1	AUSGANGSLAGE UND ANLASS DER EVALUATION	1
1.2	ZIELE DER EVALUATION	2
1.3	AUFBAU DES BERICHTS	2
2.	TAG IN REINACH.....	3
3.	METHODE.....	4
3.1	FRAGESTELLUNGEN	4
3.2	FORSCHUNGSDESIGN	4
3.3	DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS.....	5
3.4	DATENAUSWERTUNG	6
3.5	BERICHTLEGUNG.....	6
4.	ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG.....	9
4.1	RAHMENBEDINGUNGEN.....	9
4.1.1	<i>Kanton Baselland.....</i>	<i>9</i>
4.1.2	<i>Gemeinde Reinach</i>	<i>9</i>
4.1.3	<i>Schule Reinach.....</i>	<i>10</i>
4.1.4	<i>TAG-Geschichte</i>	<i>10</i>
4.2	AKTEURE	12
4.2.1	<i>Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion.....</i>	<i>12</i>
4.2.2	<i>Schulinspektorat.....</i>	<i>13</i>
4.2.3	<i>Gemeinde, Gemeinderat, Einwohnerrat.....</i>	<i>14</i>
4.2.4	<i>Schulrat.....</i>	<i>15</i>
4.2.5	<i>Schulleitung (Rektorat)</i>	<i>17</i>
4.2.6	<i>FQS-Steuergruppe.....</i>	<i>22</i>
4.2.7	<i>Schulhausleitungen</i>	<i>23</i>
4.2.8	<i>Lehrpersonen</i>	<i>26</i>
4.2.9	<i>Eltern.....</i>	<i>29</i>
4.3	TAG-ELEMENTE	30
4.3.1	<i>Schulorganisation und -struktur.....</i>	<i>30</i>
4.3.2	<i>Teilautonomie.....</i>	<i>32</i>
4.3.3	<i>Mitarbeiterbeurteilung.....</i>	<i>34</i>
4.3.4	<i>Selbstevaluation (FQS)</i>	<i>37</i>
4.3.5	<i>Globalbudget</i>	<i>39</i>
4.3.6	<i>Leitbild.....</i>	<i>41</i>
4.4	PROZESSFAKTOREN	42
4.4.1	<i>TAG-Akzeptanz, Stimmung und Motivation.....</i>	<i>42</i>
4.4.2	<i>Begleitung</i>	<i>43</i>
4.4.3	<i>Belastung und Entlastung.....</i>	<i>44</i>
4.4.4	<i>Informationsfluss.....</i>	<i>47</i>
5.	SCHLUSSBETRACHTUNG	49
5.1	ZUSAMMENFASSUNG	49
5.2	DISKUSSION	55
5.3	EMPFEHLUNGEN	55
5.3.1	<i>Alle Akteurinnen und Akteure frühzeitig einbeziehen.....</i>	<i>56</i>
5.3.2	<i>Schulentwicklungsprozess bewusst gestalten</i>	<i>56</i>
5.3.3	<i>Kommunikations- und Informationskultur pflegen und weiter entwickeln</i>	<i>56</i>
5.3.4	<i>Differenzierte Rollenklärung vornehmen</i>	<i>57</i>
5.3.5	<i>Klare und realistische Pflichtenhefte ausarbeiten.....</i>	<i>57</i>
5.3.6	<i>Gestaltungsspielräume klar festlegen und ausschöpfen</i>	<i>57</i>
5.3.7	<i>Beratung und Betreuung sicherstellen</i>	<i>58</i>
5.3.8	<i>Weiterbildung anbieten bzw. nutzen.....</i>	<i>58</i>
5.3.9	<i>Angemessene Ressourcen bereitstellen</i>	<i>58</i>
5.3.10	<i>FQS früh einführen und pflegen.....</i>	<i>58</i>
5.3.11	<i>Mitarbeitergespräche behutsam einführen.....</i>	<i>59</i>
6.	ANHANG.....	60
6.1	LITERATUR.....	60
6.2	INTERVIEW-LEITFÄDEN	60

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Anlass der Evaluation

Das Schulwesen des Kantons Baselland steht – wie jenes anderer Kantone – im steten Wandel. Am 15. September 1998 hat der Regierungsrat nach Anhören des Erziehungsrates den Schulversuch "Teilautonome, geleitete Primarschule Reinach" (TAG) bewilligt. Eine Vereinbarung zwischen der Erziehungs- und Kulturdirektion, der Einwohnergemeinde Reinach, dem Schulrat¹, der Schulleitung und dem Kollegium regelt die speziellen Rahmenbedingungen für die Durchführung dieses Pilotprojektes.

Im Hinblick auf die Inkraftsetzung der neuen Bestimmungen über Leitung und Aufsicht sowie über die interne und externe Evaluation sollten Erfahrungen gesammelt, dokumentiert und ausgewertet werden. Diese Erfahrungsbasis diente dazu, besondere Chancen (aber auch Probleme) frühzeitig zu erkennen und diesbezüglich die Folgerlasse und die Einführung der Bildungsgesetzgebung gezielt zu optimieren. Das Projekt wurde im Auftrag der Erziehungs- und Kulturdirektion von einer gemischten kantonalen Gruppe mit Vertretungen der Gemeinden, der Schulräte, der amtlichen Kantonalkonferenz der Lehrerschaft und Lehrpersonenverbänden begleitet, so dass die Erfahrungen aus unterschiedlicher Perspektive diskutiert und den Beteiligten im laufenden Prozess Empfehlungen abgegeben werden konnten (vgl. Schneebeli, 2001, S. 1).

Im September 2002 hat der Souverän des Kantons Basel-Landschaft das neue Bildungsgesetz gutgeheissen, welches die Schulen in ihrer Gestaltungsverantwortung stärken soll. Der Grundgedanke, welcher dem Pilotprojekt TAG in Reinach zugrunde liegt, soll damit gemäss Volkswillen auf alle Volksschulen des Kantons Baselland ausgeweitet werden. In der Vereinbarung vom Juni 1998 zwischen der Erziehungs- und Kulturdirektion und der Gemeinde Reinach wird diesbezüglich festgehalten: "Die Pilotprojekte werden in ihrer gesamten Anlage und Durchführung im Hinblick auf eine Übernahme der Regeln durch andere Schulen auf Vorschlag der kantonalen Projektgruppe mit einer externen Evaluation im Auftrag der Erziehungs- und Kulturdirektion überprüft" (S. 7). Damit also andere Schulen und das Schulsystem insgesamt von den Reinacher Vorerfahrungen profitieren können, sollen deren Erfahrungen systematisch gesammelt und analysiert werden, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Aus diesem Grund gab Herr Schneebeli von der Stabsstelle Bildung des EKD Basellandschaft die vorliegende Evaluation in Auftrag. Der vorliegende Bericht wertet Fokusgruppengespräche mit Lehrpersonen, Schulhausleitungen, Schulleitungs- und Schulratsmitgliedern der Gemeinde Reinach (BL) zum Pilotprojekt TAG aus, um Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten.

¹ In diesem Bericht wird für die Schulpflege bereits der neue Begriff "Schulrat" verwendet, obwohl diese neue Terminologie offiziell erst mit dem neuen Bildungsgesetz in Kraft treten wird.

1.2 Ziele der Evaluation

In der Vereinbarung vom Juni 1998 zwischen der Erziehungs- und Kulturdirektion und der Gemeinde Reinach wurde bezüglich der Evaluation festgehalten: "Mit dem Pilotprojekt sollen im Hinblick auf die Inkraftsetzung neuer Regelungen der Bildungsgesetzgebung Erfahrungen gesammelt, dokumentiert und ausgewertet werden" (S. 2). Im Evaluationsauftrag vom 13.09.02 wird konkretisiert: "Der Schulversuch wird im Hinblick auf die Unterstützung weiterer Schulen bei der Umsetzung der neuen Bildungsgesetzgebung evaluiert. Die Chancen und Risiken der Schulprogrammarbeit sollen anhand der Erfahrungen transparent gemacht und Empfehlungen für die einzelnen Adressatinnen und Adressaten ausgewiesen werden". Damit dreht sich die Evaluation explizit nicht um die Erhebung der Schulqualität der Reinacher Schulen, sondern vielmehr um deren Erfahrungen mit dem Pilotprojekt TAG. Insgesamt zielt die Evaluation auf das Aufzeigen einer "road to success" mit TAG.

Die vorliegende Evaluation setzte sich zum Ziel, aus Gesprächen mit Reinacher Fokusgruppen Hinweise abzuleiten, welche anderen Baselbieter Schulen in ihrem künftigen TAG-Prozess nützlich werden könnten. Damit stehen TAG-Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge im Mittelpunkt des Interesses. Um solche Hinweise ableiten und erklären zu können, wurden Veränderungen, welche durch TAG ausgelöst wurden, sowie deren positiven und negativen Auswirkungen untersucht. Mit diesem Vorgehen soll aus den Reinacher Erfahrungen Steuerungswissen für andere Schulen generiert werden. Getreu dieser Zielsetzung wurden *keine* kantonalen Instanzen in die mündliche Befragung einbezogen (Schulinspektorat, Begleitgruppe, Lehrerinnen- und Lehrerverein, Erziehungsdirektion usw.), weshalb deren Perspektive im vorliegenden Bericht völlig fehlt.

Es ist nicht das Ziel des vorliegenden Berichts, das neue Schulgesetz 1:1 abzubilden. Vielmehr zielt die Evaluation darauf ab, aufzuzeigen wie Reinach mit diesen neuen Vorgaben umgeht. Bei der Umsetzung von TAG können lokale Interpretationen und Praxisvarianten entstehen, die (noch) nicht ganz dem neuen Bildungsgesetz entsprechen. Verbindlich für andere Schulen sind nicht die Modalitäten der Schule Reinach, sondern das Schulgesetz.

1.3 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Evaluationsbericht umreisst im folgenden Kapitel die Konzeption des Pilotprojektes TAG, bevor in Kapitel 3 das methodische Vorgehen im Rahmen der Evaluation vorgestellt wird. Kapitel vier gibt einen ausführlichen Überblick über die Evaluationsergebnisse, wobei einzelne Akteure die verschiedenen TAG-Elemente sowie ausgewählte Prozessfaktoren des Pilotprojektes thematisiert werden. Die Berichtlegung fokussiert jeweils die erfolgten Veränderungen, den daraus resultierenden Nutzen, die entstandenen Probleme sowie die Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge. Im Rahmen der Schlussbetrachtung in Kapitel 5 steht eine Zusammenfassung und Diskussion der zentralsten Ergebnisse im Mittelpunkt. Ausserdem werden dort Empfehlungen zuhanden verschiedener Akteure auf den unterschiedlichen Systemebenen der Schule abgegeben (eilige Lesende seien schon an dieser Stelle auf Kapitel 5 verwiesen).

An dieser Stelle soll die Gelegenheit wahrgenommen werden, allen Interview-Partnerinnen und -Partnern sowie jenen Personen, welche den Bericht gegengelesen haben, herzlich zu danken. Ohne ihre Hilfe wäre dieser Bericht nicht zustande gekommen. Ausserdem danke ich Monika Schraner Küttel, Reto Zeller und Andreas Bösch für ihre verschiedenen Hilfestellungen (Transkription, Codierung, Formatierung, Gegenlesen usw.).

2. TAG in Reinach

Die Primarschule Reinach startete am 1. Januar 1999 mit dem Pilotprojekt TAG. Zum Ziel des Pilotprojektes TAG findet sich in der Vereinbarung vom 23.06.1998 folgende Angabe: "Ziel ist die Förderung einer im Sinne der Ziele des Schulgesetzes und der Lehrpläne qualitativ hochwertigen und wirksamen Schule, die erforderliche Entwicklungen angeht und sie auf lokale Bedürfnisse abstimmt" (S. 1). Das Pilotprojekt TAG drehte sich damit um eine Reihe von Aspekten, welche insgesamt darauf abzielten, der Schule Reinach mehr Autonomie zu gewähren:

- Gewährung eines grösseren Gestaltungsspielraums auf dem Hintergrund eines Leitbildes bzw. Schulprogramms
- Berücksichtigung lokaler Besonderheiten und Erwartungen
- Optimale Abstimmung der Leistungen der lokalen Schule mit dem Leitbild
- Effektiver und effizienter Einsatz der Mittel vor Ort
- Verbesserte Qualitätssicherung, die auf die Entwicklung der Einzelschule zielt
- Neuregelung der Aufgaben und Kompetenzen (vgl. Vereinbarung zwischen EKD und Reinach vom 23.06.1998)

Im Zusammenhang mit TAG wurden in Reinach verschiedene Elemente eingeführt oder ausgebaut. Die Grundlage bildete wohl das bereits 1994 eingeführte Selbstevaluationsinstrument *FQS*, welches mit TAG für alle Lehrpersonen als obligatorisch erklärt wurde. In diesem Zusammenhang führen die Lehrpersonen in Reinach ein persönliches Portfolio, welches die Bereiche Unterricht, Fortbildung, Elternarbeit, Selbstevaluation mittels *FQS* sowie Fremdevaluation umfasst. Den Gegenpol zur Selbstevaluation der Lehrpersonen mittels *FQS* bildet das regelmässige *Mitarbeitergespräch* und der Unterrichtsbesuch der Schulleitung (Fremdbeurteilung). Auf lokaler Schulebene erfolgt die Fremdbeurteilung neu durch eine *externe Evaluation*, welche sich der Qualitätssicherung der Schule als Ganzes annimmt.

Seit der Einführung von TAG wird die Schule Reinach in pädagogischer, personeller, organisatorischer und administrativer Hinsicht von einer Schulleitung geführt, welche auch für die Weiterentwicklung der Schule verantwortlich zeichnet. Um dieser mit TAG erlangten *Teilautonomie* gerecht zu werden, war auch die Anpassung gewisser Aspekte der *Schulorganisation* notwendig. Als zentrales Steuerungsinstrument dient ein *Schulprogramm*, welches u.a. ein *Leitbild*, ein Organisationsstatut (Kompetenzen und Zuständigkeiten), ein Instrument zur Qualitätssicherung, Planungsinstrumente (Personal-, Raum-, Finanzplanung) sowie eine Umsetzungsplanung (Aktionsplan) umfasst. Für die Bewältigung der vielfältigen Schulaufgaben verfügt die Schule Reinach neu über ein *Globalbudget*, welches autonom verwaltet werden kann.

3. Methode

3.1 Fragestellungen

Die Stossrichtung der Fragestellung wurde vom Auftraggeber im Evaluationsauftrag vorgegeben. Auf dieser Grundlage wurde ein Interview-Leitfaden entwickelt und gemeinsam mit dem Auftraggeber überarbeitet; der Leitfaden ist im Anhang dieses Evaluationsberichts zu finden. Im Wesentlichen enthielt der Leitfaden Fragen, wie sie in Tabelle 1 dargestellt sind.

Tabelle 1: Übersicht über die Forschungsfragen.

Forschungsfragen
<ul style="list-style-type: none">• Welche Erfahrungen wurden mit TAG gemacht?• Welches sind die Risiken, Probleme und Stolpersteine von TAG?• Welches sind die Chancen von TAG?• Worauf muss bei der Einführung von TAG besonders geachtet werden (Erfolgsfaktoren)?• Welche Rahmenbedingungen müssen bei der Einführung von TAG beachtet werden?• Wie können Schulen bei der Einführung von TAG wirksam unterstützt werden?• Welche Rolle fällt dem Kanton im Rahmen von TAG zu?• Welches sind produktive Formen des Umgangs mit Belastungen in der Umstellungsphase?• Wieviel Autonomie ist für das einzelne Schulhaus innerhalb der Gemeinde sinnvoll?

3.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign sah nach einer klärenden Vorphase insgesamt drei Phasen vor: (1) Leitfadeninterviews mit Lehrpersonen, welche die Grundlage für die Erstellung der weiteren Leitfäden bildeten, (2) Leitfadeninterviews mit Schulhausleitungen, Schulleitung und Schulrat und (3) eine kommunikative Validierung auf schriftlichem Wege. Im Detail gestaltete sich das Forschungsdesign wie folgt:

Phase 0: Vorphase

- Schaffung der Evaluationsvoraussetzungen (Vorgespräche zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, Offerte, Vertrag, Absprachen mit Stakeholdern usw.)

Phase 1: Leitfadeninterviews mit Lehrpersonen

- Erstellen eines Interviewleitfadens für Lehrpersonen der vier verschiedenen Schulhäuser
- Versand der Interviewfragen an die involvierten Lehrpersonen, um eine Gesprächsvorbereitung zu ermöglichen
- Durchführung von Lehrpersonen-Interviews in allen vier Schulhäusern (Gruppen-Interviews von je ca. einer Stunde Dauer)
- Informelle Analyse und Auswertung der Interviews

Phase 2: Interviews mit Schulhausleitung, Schulleitung und Schulrat

- Entwicklung eines Interviewleitfadens für die drei Bezugsgruppen Schulhausleitung, Schulleitung und Schulrat (auf dem Hintergrund der Erkenntnisse aus Phase 1)
- Versand der Interviewfragen an die involvierten Personen, um eine Gesprächsvorbereitung zu ermöglichen
- Durchführung von drei Gruppeninterviews (Schulhausleitung, Schulleitung, Schulrat) von je ca. 2 Stunden Dauer
- Auswertung, Analyse, Interpretation, Berichtlegung im Sinne eines Vorberichts

Phase 3: Kommunikative Validierung

- Im Sinne einer schriftlichen, kommunikativen Validierung der Ergebnisse wird der Vorbericht von Lehrpersonen, Schulhausleitung, Schulleitung und Schulrat gegengelesen und kommentiert.
- Die eingeholten Kommentare fliessen in die Überarbeitung des Vorberichts ein.
- Aus dem überarbeiteten Vorbericht resultierte der vorliegende Schlussbericht.

3.3 Durchführung der Interviews

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich *nicht* um eine repräsentative Erhebung, wie dies im Rahmen quantitativer Forschung üblich ist. Vielmehr steht bei dieser Evaluation ein *qualitativer* Forschungsansatz im Zentrum, welcher besonderen Regeln der Validität folgt. Entlang der Zielsetzung, Steuerungswissen für die TAG-Einführung in anderen Baselbieter Gemeinden zu generieren, wurden z.B. möglichst heterogene Interview-Gruppen mit entsprechend grosser Meinungsvielfalt angestrebt. Über die verschiedenen Meinungen und Perspektiven sollte ein möglichst facettenreiches und damit insgesamt wirklichkeitsnahes Bild von TAG gezeichnet werden (Triangulation).

In der vorliegenden Studie wurden Lehrpersonen, Schulhausleitungen, Schulleitungs- und Schulratsmitglieder mit einem Leitfaden befragt. Alle vier Schulhäuser (Weiermatten, Fiechten, Aumatten, Surbaum) suchten 3 bis 4 Lehrpersonen für die Teilnahme am Interview. Die konkrete Auswahl der Lehrpersonen wurde den einzelnen Teams bzw. Schulhausleitungen überlassen, wobei auch hier eine grosse Heterogenität der Gruppen angestrebt wurde. Während die vier Schulhausleitungen in ihrer aktuellen Zusammensetzung zu den Interviews erschienen, wurde bei der Schulleitung und beim Schulrat darauf geachtet, dass nicht nur die aktuellen Verantwortlichen, sondern auch jene, welche die Ursprünge von TAG mitgeprägt hatten, am Gespräch teilnahmen. Die Ergebnisse dieser Evaluation basieren damit auf den Angaben von insgesamt 23 Personen, welche sich wie in Tabelle 2 dargestellt auf die einzelnen Akteure verteilen.

Tabelle 2: Übersicht über die Stichprobe.

Personen	Anzahl Gespräche	Dauer
14 Lehrpersonen	4 Gespräche	Je 1 Stunde
4 Schulhausleitende	1 Gespräch	2 Stunden
2 Schulratsmitglieder	1 Gespräch	2 Stunden
3 Schulleitende	1 Gespräch	2 Stunden

Die Koordination der Interviewtermine oblag Herrn Schiesser und den Schulhausleitungen - das absolut einwandfreie Funktionieren der Abläufe sei an dieser Stelle herzlich verdankt! Als Lokalitäten für die Interviews dienten Gruppenräume, Lehrerzimmer und Nebenräume. Die Interviews mit den vier Lehrpersonen-Gruppen wurden am 7. Februar '03 aufgezeichnet und dauerten je eine Stunde. Doppelt so lange dauerten die drei am 17. Februar '03 durchgeführten Gespräche mit der Schulleitung, der Schulhausleitung und dem Schulrat.

Der Leitfaden wurde den Befragten ein paar Tage vor dem Interview schriftlich zugestellt. Somit hatten die Befragten die Möglichkeit, sich aufs Gespräch vorzubereiten – von dieser Möglichkeit wurde rege Gebrauch gemacht. Anlässlich der halbstrukturierten Interviews wurde z.T. vom Leitfaden abgewichen, wenn sich interessante Gelegenheiten für Rückfragen und Vertiefungen boten. Alle Interviews wurden vom Autor persönlich durchgeführt und mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet.

3.4 Datenauswertung

Im Rahmen der schriftlichen Transkription wurden die Aussagen in Schriftsprache übersetzt und sprachlich geglättet, d.h. Wiederholungen, abgebrochene Satzanfänge und Sätze, Seufzer, umständliche Formulierungen usw. wurden sprachlich optimiert bzw. ausgemerzt. Es galt jedoch die Maxime, inhaltlich möglichst nah am Original-Wortlaut zu bleiben.

Anschliessend wurden die Interviews mit der Inhaltsanalyse-Software Atlas-ti 4.2 codiert. Das verwendete Kategoriensystem wurde einerseits auf dem Hintergrund theoretischer Überlegungen und andererseits aus dem empirischen Material heraus entwickelt. Als Codiereinheit galt eine zusammenhängende Sinneinheit zu einer bestimmten Kategorie, also ein Teilsatz, Satz oder ein ganzer Absatz. Zur Auswertung der einzelnen Kategorien wurden die thematisch zusammenpassenden Interview-Aussagen durch die eingesetzte Software aussortiert, um sie anschliessend zu sichten. Durch Weglassen, Zusammenfassen und Strukturieren flossen die Angaben der Befragten in den Bericht ein. Die forschungsleitende Fragestellung nach dem in Reinach generierten Steuerungswissen war bei diesem Prozess wegleitend. Es wurde jedoch von keiner bestimmten Hypothese ausgegangen.

3.5 Berichtlegung

Die angestrebte Meinungsvielfalt führte zu heterogenen und z.T. widersprüchlichen Befunden. Diese Heterogenität und Komplexität der Ergebnisse wurde in der Berichtlegung bewusst bewahrt, um der Komplexität der Situation gerecht zu werden.

Im folgenden Kapitel 4 werden die Evaluationsergebnisse ausführlich dargestellt. Das ganze Kapitel 4 widerspiegelt damit *nicht* die Ansichten des Autors, sondern vielmehr die *subjektiven* Ansichten der befragten Personen. Bei der Berichtlegung wurde darauf geachtet, nahe am ursprünglichen Wortlaut der Befragten zu bleiben, um grösstmögliche Authentizität zu bewahren. Ausserdem wurden jeweils die Perspektiven aller Akteure berücksichtigt und dargestellt. Da viele Aussagen subjektiv sind, wurde in der Berichterstattung oft die indirekte Rede verwendet. Diese sprachliche Handhabung soll dazu beitragen, die Aussagen des Berichts nicht als erwiesene Tatsachen, sondern als subjektive Meinungen und Ansichten der Befrag-

ten zu verstehen. Im Alltag sind aber gerade diese subjektiven Theorien für die jeweiligen Akteure handlungsleitend, weshalb sie trotz ihrer Subjektivität ernst zu nehmen sind.

Die Darstellung der Ergebnisse nimmt ihren Auftakt mit Angaben zu den Rahmenbedingungen von TAG in Reinach. Unter diesen Rahmenbedingungen von TAG in Reinach werden hier die Situation im Kanton Baselland, in der Gemeinde Reinach und in ihrer Schule sowie die Geschichte von TAG verstanden. Anschliessend wird TAG von drei Seiten her beleuchtet (vgl. Abbildung 1):

1. *Akteure*. Zunächst steht die Perspektive der verschiedenen *TAG-Akteure* im Mittelpunkt des Interesses (Erziehungsdirektion, Inspektorat, Gemeinderat, Schulrat, Schulleitung, FQS-Steuergruppe, Schulhausleitungen, Lehrpersonen, Eltern und Eltern).
2. *Elemente*. Anschliessend werden verschiedene *Elemente* von TAG genauer betrachtet. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Schulorganisation und -struktur, die Teilautonomie, die Mitarbeiterbeurteilung und FQS, das Globalbudget sowie das Leitbild.
3. *Prozessfaktoren*. Die abschliessend ins Blickfeld gerückten *Prozessfaktoren* von TAG beziehen sich auf Aspekte, welche während der ganzen TAG-Einführung in Reinach präsent waren und den Verlauf direkt oder indirekt beeinflussten. Gemeint sind damit insbesondere die TAG-Akzeptanz, die externe Projektbegleitung, die Belastung und Entlastung durch TAG sowie der Informationsfluss.

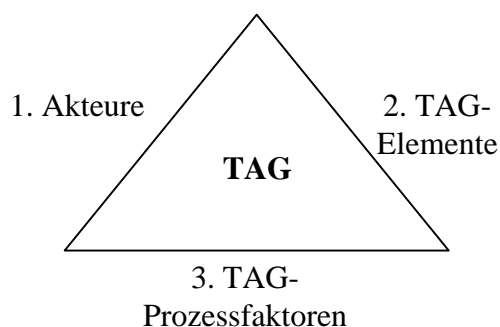


Abbildung 1. Übersicht über die Grobstruktur der Ergebnisdarstellung.

Weil diese drei Blickwinkel ein plastisches Bild von TAG gewähren sollen, werden gewisse Redundanzen in der Berichtlegung in Kauf genommen. Die einzelnen Unterkapitel folgen jeweils einem einheitlichen Aufbau (vgl. Abbildung 2):

1. *Veränderungen*. Zunächst werden die im jeweils fokussierten Bereich erfolgten Veränderungen dargestellt. Dadurch soll sichtbar werden, was TAG bewirkte (und in anderen Schulen ebenfalls bewirken könnte).
2. *Nutzen*. Anschliessend wird nach den positiven Seiten dieser Veränderungen – nach dem Nutzen – gefragt. Dieser Nutzen kann auf einer allgemeinen Ebene für alle Beteiligten anfallen oder auf der Ebene einzelner Akteure. Dabei ist zu beachten, dass der Nutzen des einen Akteurs auch als Problem des anderen Akteurs betrachtet werden kann. In der Berichtlegung zum Nutzen wird jeweils die Perspektive der einzelnen Akteure eingenommen.
3. *Probleme*. Veränderungen können auch Probleme bewirken oder verstärken. Deshalb wird in einem weiteren Schritt der Fokus auf die entstandenen Probleme gerichtet.

4. *Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge*. Abschliessend werden Vorschläge der Befragten angeführt, wie mit den entsprechenden Problemen verfahren werden könnte. Es handelt sich dabei einerseits um bereits erfolgreich eingesetzte Strategien, die weitergeführt werden sollen (Erfolgsfaktoren) und andererseits um neue Ideen (Optimierungsvorschläge). Da in den Interviews nur teilweise zwischen Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschlägen unterschieden werden kann, werden sie nicht separat dargestellt.

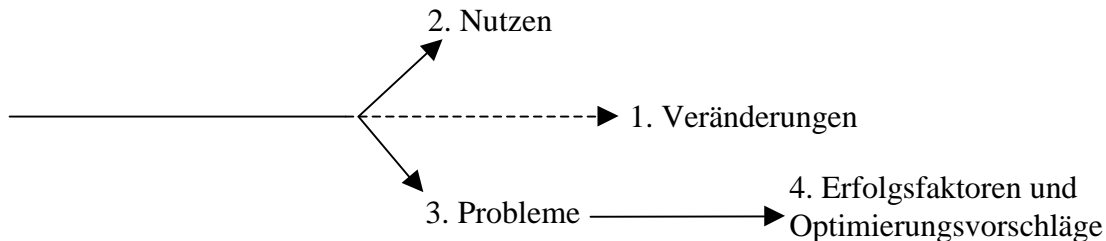


Abbildung 2. Feinstruktur der Ergebnisdarstellung.

Damit folgt die Ergebnisdarstellung dem zur Auswertung verwendeten Kategoriensystem. In Einzelfällen blieb eine Kategorie leer, z.B. weil in einem Bereich niemand einen Nutzen oder ein Problem erkannte.

Die meisten Unterkapitel werden mit einigen Originalzitaten der Befragten eingeleitet. Sie dienen der Illustration der jeweils vorgestellten Kategorie und sollen einen Eindruck der konkreten Aussagen und ihrer Zwischentöne vermitteln. Bei der Auswahl dieser Zitate wurde darauf geachtet, dass häufige Aussagen, prägnante und kernige Statements, Einsichten, Gegensätze, originelle Praktiken usw. bevorzugt wurden. Die Zitate erheben damit keinerlei Anspruch auf Repräsentativität oder Vollständigkeit. Sie sollen vielmehr ein Gefühl für die Originaldaten vermitteln.

4. Ergebnisse der Befragung

4.1 Rahmenbedingungen

Um die Evaluationsergebnisse besser einordnen zu können, soll zunächst ein Blick auf die TAG-Rahmenbedingungen in Reinach geworfen werden, weil kantonale und gemeindliche Vorgaben und Strukturen auf die lokale Schulsituation einwirken. Ausserdem wird das Verständnis der Evaluationsergebnisse durch Kenntnisse der lokalen TAG-Geschichte erleichtert.

4.1.1 Kanton Baselland

"Wir haben einfach kantonale Vorgaben. Das ist z.B. der Lehrplan, dann das Bildungsgesetz natürlich, aber sonst denke ich, die sind mehr im Hintergrund" (Lehrperson).

"Der Lehrplan ist immer noch kantonal! Die Gesetzgebung ist immer noch beim Kanton. Es ist gut zu wissen, dass einige Dinge noch ausgelagert sind. Es kann einfach nicht alles hier gemacht werden" (Lehrperson).

Mittels Weisungen und Gesetzen steuerten kantonale Instanzen das Baselbieter Schulwesen bisher relativ stark zentralistisch. Mit dem neuen Bildungsgesetz wurde die Regelungsdichte reduziert, indem den Gemeinden ein Rahmen vorgegeben wurde, innerhalb dessen sich die Schulen teilautonom bewegen können. Kantonal vorgegeben bleiben u.a.: das Bildungsgesetz, der Lehrplan, die Richtzahlen für Klassengrössen, der schulpsychologische Dienst, die Lehrerfortbildung, die Stundentafel und Lektionenzahlen sowie die Blockzeiten. In Reinach führte TAG dazu, dass die lokalen Akteure weniger in Kontakt mit kantonalen Instanzen gelangen.

4.1.2 Gemeinde Reinach

"Man fährt mit dem Tram eine halbe Ewigkeit lang durch dieses Reinach durch, es ist enorm langgezogen. Dementsprechend haben wir Quartiere mit ganz unterschiedlichem Charakter" (Lehrperson).

"Reinach hat ein grosses Verwaltungsgebäude, so dass man meint, man sei in Paris. Man zeigt, was man hat" (Lehrperson).

Reinach wird von den Befragten als städtisch beschrieben, eine grössere (Schlaf-) Stadt, die sich als Vorortsgemeinde stark nach Basel orientiert. Die v.a. in den 60er und 70er Jahren enorm gewachsene Gemeinde zählt heute mit gut 18'000 Einwohnerinnen und Einwohnern zu den zwei grössten Gemeinden des Kantons. Durch die langgezogene Besiedlung ohne eigentlichen Kern komme kaum das Gefühl auf, in einem Dorf zu leben. Ausserdem zeichne sich Reinach durch Quartiere aus, welche sich in ihrem soziokulturellen Charakter unterscheiden, u.a. weil sich Ausländerinnen und Ausländer bzw. wohlhabende Personen in bestimmten Wohngebieten konzentrieren. Reinach wird als "nicht arm" bezeichnet und verfügt über eine gut ausgebaute Infrastruktur. Die als aufgeschlossen, innovativ und kulturell interessiert geltende Gemeinde verfügt über einen aktiven und anerkannten Gemeinderat (Exekutive). Der Einwohnerrat nimmt die Funktion der Legislative wahr.

4.1.3 Schule Reinach

"Wir sind eine gute Schule. Ich (...) sehe ein bisschen in andere Schulen hinein, an sich sind wir eine gute Schule. Wir haben viele Dinge, die gut sind (...). Ich gebe gerne hier Schule" (Lehrperson).

"Wir sind offen, bereit anzupacken und Neues auszuprobieren. Das gilt jetzt speziell für die letzten Jahre" (Schulhausleitung).

"Für mich war es immer eine Schulgemeinde, die auf einer guten Linie war, bei der Zusammenarbeit zwischen Lehrerschaft, Schulleitung und Behörden" (Schulleitung).

Das starke Gemeindegewachstum in den vergangenen Jahren bewirkte eine gestiegene Nachfrage nach Schulraum, was zu einer regen Schulbautätigkeit führte. Heute bestehen fünf Primarschulhäuser, wobei ein kleineres organisatorisch einem anderen Schulhaus angegliedert ist. Die unterschiedliche soziodemografische Situation in den einzelnen Quartieren führte zu verschiedenen Anforderungen und Charakteren der einzelnen Schulhäuser (gewisse Schulhäuser kämpfen z.B. mit sinkenden Schülerzahlen). In einem dieser Schulhäuser ist die Schulleitung sowie das Sekretariat der Primarschule untergebracht. Die Schulleitung zeichnet sich für die momentan gut 870 Primarschülerinnen und -schüler verantwortlich, die in 51 Klassen unterrichtet werden. Das entsprechend grosse Kollegium erfordert gemäss Angaben der Schulhausleitungen auch entsprechende Investitionen in die Betreuung.

Eine hohe Einigkeit besteht unter den befragten Akteuren in der Selbstwahrnehmung der eigenen Schule als sehr innovativ. Reinach spiele in vielen Belangen eine kantonale Vorreiterrolle, weil es sich mit ihren innovativen Personen (auf allen Ebenen) auf alles Neue einlasse und gern anpacke. Mit einem gewissen Stolz (aber auch im Bewusstsein der damit verbundenen Arbeit) berichten Lehrpersonen davon, dass ihre Schule viele kantonale Versuche mitmache. Dadurch verschaffe sich die Schule einen positiv zu bewertenden Informationsvorsprung – aber auch negative Pioniererfahrungen. Aus Sicht der Befragten wird die Schule auch von aussen als fortschrittlich und offen wahrgenommen. Lehrpersonen bezeichnen Reinach als gute Schule und unterrichten gerne hier. Das Klima unter den Lehrpersonen und zwischen den Schulhäusern wird von Lehrpersonen und Schulleitung als gut bezeichnet.

4.1.4 TAG-Geschichte

4.1.4.1 TAG-Prozess

"Trotzdem, im Nachhinein denke ich, der Verlauf war gut, so wie er war" (Lehrperson).

"Jedes mal, wenn wir etwas erneuern und vereinfachen konnten, war dies wie ein Sieg" (Schulrat).

1996 wurde Reinach um eine Teilnahme am Pilotprojekt TAG angefragt. Nach verschiedenen Vorabklärungen bezüglich der Ziele und Konsequenzen dieses Vorhabens erfolgten 1997/98 die ersten konkreteren TAG-Schritte. Von Lehrpersonen wird der TAG-Prozess als gemeinsames Suchen – zusammen mit der Schulleitung – beschrieben und rückblickend als insgesamt positiv bezeichnet. Der Schulrat berichtet von einem gewissen Stolz der Schule, sich an TAG zu beteiligen und glaubt, dass durch TAG alle Beteiligten eine persönliche Entwicklung durchlaufen hätten.

Auf diesem gemeinsamen Weg mit teilweise diffusem Ziel galt es aus Sicht von Lehrpersonen verschiedene Stolpersteine zu bewältigen. Für Lehrpersonen war es z.B. im Prozessverlauf oftmals schwierig, sich eine Meinung zu einem Thema zu bilden, das sie aus eigener Erfahrung (noch) nicht kennen konnten. Die Schulleitung hebt hervor, dass der TAG-Prozess in Reinach keineswegs kontinuierlich verlief, sondern eher wellen- und schubartig. Eine offene Pilot-Anlage habe aber die Chance geboten, innerhalb der Vereinbarungen schuleigene Ideen

zu entwickeln und zu verwirklichen. Gleichzeitig fühlte sich die Schulleitung oft in einem "luftleeren Raum", was nachträglich als Chance und Schwachstelle zugleich bezeichnet wird.

Obwohl aus Sicht von Lehrpersonen schon viele Schritte absolviert wurden, seien gewisse Ziele nach wie vor noch nicht erreicht – die Schule sei aber auf dem Weg. Der Schulrat erachtet die TAG-Projektziele als weitgehend erreicht; neue oder veränderte Anliegen könnten nun unter TAG-Strukturen innerhalb der normalen Abläufe bearbeitet werden.

4.1.4.2 Widerstand

"Was wir jetzt machen [das Interview, mr], ist eine Alibiübung, böse gesagt!
Man hat das TAG eingeführt via Bildungsgesetz, und man wollte bewusst - dies ist eine Unterstellung, da es an der Transparenz fehlte – die Lehrer nicht dazu befragen, da diese gewisse Dinge nennen könnten, die nicht ganz klappen" (Lehrperson).

"Dann wurden wir vom Bildungsgesetz links und rechts überholt, das löste einiges an Unmut aus" (Schulleitung).

Einige Lehrpersonen fühlen sich vom Kanton übergangen, weil TAG "schleichend" eingeführt worden sei. Ihnen sei erklärt worden, sie könnten ihre Meinungen zur kantonsweiten TAG-Einführung einbringen, was jedoch nicht geschehen sei. Bereits vor einem formellen Abschluss des Pilotprojekts bzw. vor der Durchführung einer summativen Projektevaluation habe das neue Bildungsgesetz vollendete Tatsachen geschaffen. Lehrpersonen zeigen sich darüber verärgert, dass die persönliche Profilierung gewisser Politiker stärker gewichtet werde als die konkreten Erfahrungen an der Basis der Schule. Solche Lehrpersonen störten sich an der Behauptung, sie seien für TAG, obschon sie nach der TAG-Einführung nie mehr dazu befragt worden seien. Einige glauben gar, sie seien im Vorfeld des Bildungsgesetzes bewusst übergangen worden, da konkrete Rückfragen auch TAG-Schwächen ans Tageslicht gebracht hätten. Nach dem Beschluss zur kantonsweiten TAG-Einführung fühlen sich solche Lehrpersonen von der vorliegenden Evaluation dazu missbraucht, dem Kanton nachträglich Steuerungswissen zu liefern. Aus Sicht der Schulhausleitungen entstand aus dem "übersetzten" kantonalen Tempo eine revolutionäre Stimmung im Lehrkörper, welche u.a. dazu führte, dass eine lokale TAG-Standortbestimmung durchgeführt wurde.

4.1.4.3 Reinach als einzige TAG-Gemeinde

"Ich würde alles wieder machen, aber nicht als einzige Gemeinde" (Schulleitung).

Ein grosses Problem für die Schulleitung und für den Schulrat bestand darin, dass neben Reinach keine weitere TAG-Pilotschule gefunden werden konnte: Über ein Berufungsverfahren wollte das Schulinspektorat neben der eher grossen Gemeinde Reinach noch eine kleinere Pilotgemeinde auswählen. Als Voraussetzungen galten u.a. eine funktionierende Selbstevaluation (FQS), eine erfahrene Schulleitung, eine Zustimmung von 80% des Lehrkörpers sowie eine hälftige finanzielle Beteiligung der Gemeinde an den Projektkosten. Die ebenfalls angefragte kleinere Gemeinde stieg jedoch aus finanziellen Überlegungen nicht ins Pilotprojekt ein². Somit musste sich Reinach auf einen einsamen Weg der Schulentwicklung begeben – der Erfahrungsaustausch fehlte. Ausserdem können heute TAG-Erfahrungen und Leistungen von Reinach von Aussenstehenden jederzeit damit relativiert werden, dass es sich "nur" um Erfahrungen aus Reinach handle, zumal Reinach keine besonders repräsentative Gemeinde für den Kanton Baselland darstelle. In kleinen Schulen ergeben sich aus Sicht der Schulleitung

² In dieser kleineren Gemeinde musste die Genehmigung der zusätzlichen TAG-Finzen vor die Einwohnerversammlung, was von der Schulleitung Reinach als einiges heikler bezeichnet wird als der Entscheid des Einwohnerrates in der Gemeinde Reinach.

ganz andere Probleme, etwa wenn eine der wenigen Lehrpersonen die Schulleitungsaufgaben übernehmen müsse. Die Schulleitung hätte es geschätzt, wenn die Auswahl mehrerer TAG-Pilotgemeinden über ein Bewerbungsverfahren und nicht über ein Berufungsverfahren erfolgt wäre.

4.2 Akteure

Im Folgenden wird die Situation der verschiedenen involvierten Akteure dargestellt – jeweils aus Eigen- und Fremdperspektive der anderen lokalen Akteure. Die Darstellung beginnt auf kantonaler Ebene mit der Erziehungsdirektion und dem Schulinspektorat, um anschliessend auf die gemeindliche Ebene zu wechseln (Gemeinderat und Schulrat). Auf der schulinternen Ebene schreitet die Darstellung von der Schulleitung über die FQS-Steuergruppe und die Schulhausleitung zu den Lehrpersonen und schliesslich zu den Eltern fort.

4.2.1 Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion

4.2.1.1 Veränderungen

"Ich glaube, es ist viel gelaufen zwischen Liestal und Schulleitung" (Lehrperson).

"Mit der Abzeichnung des Bildungsgesetzes hat sich der Kanton aus meiner Sicht immer mehr zurückgezogen" (Schulleitung).

Für Lehrpersonen sind die Veränderungen im Verhältnis zwischen "Kanton" und Schulgemeinde nur teilweise ersichtlich, zumal sie in der Umstellungsphase kaum Berührungspunkte mit kantonalen Instanzen hatten. In den Interviews finden sich jedoch Hinweise auf folgende drei Veränderungen:

Abbau direkter Steuerungsmöglichkeiten. Durch die Delegation verschiedener Rechte und Pflichten an die Schulleitung wurden die direkten Steuerungsmöglichkeiten der Erziehungsdirektion reduziert. Mit TAG vertraut die Erziehungsdirektion verstärkt auf die Selbstorganisationsfähigkeit der einzelnen Schule und setzt weniger auf kleinliche Vorschriften und externe Steuerung. Gemäss Aussagen der Schulleitung war der Kanton v.a. in der Anfangsphase von TAG sehr aktiv (Aushandlung der TAG-Rahmenbedingungen), um sich später wieder zurück zu ziehen.

Aufbau der externen Schulevaluation. Als Kompensation der eingebüssteten direkten Steuerungsmöglichkeiten entwickelte der Kanton ein Konzept für die externe Schulevaluation und führte in Reinach eine Pilot-Evaluation durch, die von der Schulleitung als hilfreich bezeichnet wird.

Mitfinanzierung der Schulleitung. Der Schulrat verweist darauf, dass der Kanton finanzielle Berechnungen im Zusammenhang mit TAG vorlegte und in diesen Bereichen inspirierte und führte. Der Kanton übernimmt insbesondere Kosten für das mit TAG vergrösserte Pensum der Schulleitung – auch dies eine Veränderung gegenüber früher.

4.2.1.2 Nutzen

Über einen konkreten TAG-Nutzen für die Erziehungsdirektion wird in den Interviews wenig ausgesagt. Lehrpersonen vermuten, dass durch die Delegation verschiedener Aufgaben an die Schulleitungen eine Vereinfachung der Abläufe und damit eine Arbeitserleichterung auf der Erziehungsdirektion resultieren könnte.

4.2.1.3 Probleme

"Vielleicht hat der Kanton nun Angst vor Konkurrenz zwischen den Schulen oder vor dem Machtverlust; sie haben vielleicht Angst, dass die Gemeinden zu selbstständig werden" (Lehrperson).

"Manchmal war es mit dem Kanton etwas schwieriger, weil er auch Federn lassen musste. Da gab es einige Wortgefechte" (Schulrat).

Unklare Linie der Erziehungsdirektion. Lehrpersonen vermuten, dass die Erziehungsdirektion im TAG-Prozess z.T. die Orientierung verloren habe. Während der Kanton früher sehr autonome Schulen propagiert hätte, würden die Schulen mit dem neuen Bildungsgesetz wieder stärker gleichgeschaltet, weil die Erziehungsdirektion sonst die Kontrolle verloren hätte. Aus Sicht der Schulleitung waren unterschiedliche Vorstellungen zwischen Schulinspektorat und Stabstelle Bildung bezüglich des Schulprogramms festzustellen.

Vorübergehend unklare Kompetenzverteilung bezüglich der Schulhäuser der Sekundarstufe I. Der Schulrat schneidet ein weiteres Problem der Erziehungsdirektion an, welches jedoch nur am Rande mit TAG zusammenhängt: Künftig werden die Schulgebäude der Sekundarstufe I in die Kompetenz des Kantons übergehen. Deshalb wollen die Gemeinden nichts mehr in diese Gebäude investieren – und der Kanton wolle erst investieren, sobald er diese Gebäude tatsächlich besitze. Dies könnte zu einem Investitionsstau führen, zumal auch die Zusammenlegung von Real- und Sekundarschulen mehr bauliche Anpassungen erfordern könnte, als sich der "Kanton" momentan vorstelle.

4.2.1.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Klar miteinander kommunizieren. Verbindlichkeiten schaffen" (Lehrpersonen).

Offenheit und Transparenz. Lehrpersonen wünschen sich, dass die Erziehungsdirektion offen bleibt und die Kommunikation mit der Basis pflegt. Aus dieser Sicht ist es wichtig, dass Transparenz geübt wird und Absichten und Argumente offen und ehrlich deklariert werden.

Kein Kapazitätsabbau bei der Bildungsdirektion. Der Schulrat fordert, dass die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion nach wie vor genügend Kapazitäten haben sollte, um weiterhin genügend Ressourcen zur Unterstützung der Schulgemeinden zur Verfügung zu stellen.

4.2.2 Schulinspektorat

"Was passiert nachher, wenn die Inspektoratsaufgaben in den Schulen selber gelöst werden? Ist das dann nur noch ein reiner Büro-Job, der noch etwas Strategien entwickelt, aber keine weiteren Aufgaben mehr hat?" (Lehrperson)

"Wir waren uns gewohnt, dass bei gewissen Konfliktfällen der Schulinspektorat kommt" (Schulhausleitung).

Änderungen. Im Zusammenhang mit TAG delegierte das Schulinspektorat verschiedene Kompetenzen an die Schulleitungen (z.B. die Mitarbeiterbeurteilung). Deshalb haben Reinalcher Lehrpersonen und deren Schulleitung heute kaum mehr direkte Bezüge zum Inspektorat, womit sich dieses weiter von der Basis entferne. Schlichtete das Inspektorat früher grössere Konflikte in den einzelnen Schulen oder entschied das Inspektorat früher über die weitere Be-

schäftigung einer Lehrperson, so müsse es heute Entscheide der Schule Reinach z.T. nur noch zur Kenntnis nehmen.

Nutzen. Lehrpersonen unterstellen dem Inspektorat, es habe aus TAG insofern einen Nutzen gezogen, als es die "lästigen Unterrichtsbesuche" an die Schulleitungen delegieren konnte.

Probleme. Gemäss der Sicht von Lehrpersonen könnte dem Inspektorat aus TAG das Problem erwachsen, dass Inspektoratsstellen durch die Reduktion der Aufgabenlast nicht mehr länger gesichert sind. Für Lehrpersonen ist nämlich unklar, welche Aufgaben das Inspektorat künftig übernehmen wird. Sie fragen sich, ob aus der früher umfassenden Inspektorats-tätigkeit eine rein administrative Aufgabe wird.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge. Die Schulleitung attestiert dem Inspektorat eine wohlwollende Haltung gegenüber der Schule Reinach und wünscht sich, dass dies so bleibt. Lehrpersonen fügen an, das Inspektorat müsse Kompetenzen abgeben und Vertrauen zu den einzelnen Schulen aufbauen, indem das Gespräch gesucht werde. Sie können sich vorstellen, dass das Inspektorat künftig Aufgaben im Bereich der externen Schulevaluation oder in der Leitung neuer Projekte übernimmt.

4.2.3 Gemeinde, Gemeinderat, Einwohnerrat

"Mit der TAG-Bewilligung hat uns der Einwohnerrat die Auflage gemacht, dass wir jedes Jahr einen Rechenschaftsbericht schreiben, der dann durch alle Instanzen geht und letztlich der Einwohnerrat zur Kenntnis nimmt" (Schulleitung)

"Die Gemeinde und der Schulrat waren von Anfang an dabei und konnten mitreden" (Schulrat).

Veränderungen. Die Tatsache, dass der Gemeinderat die zusätzlichen TAG-Finzen bewilligte, wird von Seiten der Schulhausleitung als hohe Anerkennung der Behörden gegenüber der Primarschule verstanden. Früher war die Gemeinde einzig für die Finanzierung der Schule zuständig. Neu verlangt der Einwohnerrat einen jährlichen Rechenschaftsbericht darüber, wie dieses Geld eingesetzt wurde bzw. wie sich die Schule entwickelte (Schulorganisation, Zielerreichung, Entwicklungen usw.). Der Schulrat ergänzt, dass der Einwohnerrat hinter der Schule und ihren Projekten stehe und TAG-Mehrkosten akzeptiere, weil dafür ein Gegenwert erzeugt werde. Ausserdem freut sich der Schulrat darüber, dass die Budgetierung für die Gemeinde in den letzten Jahren stark vereinfacht wurde. Als weitere Veränderung wird erwähnt, dass die Gemeinde nach dem grundsätzlichen Ja zum TAG-Einstieg einige kommunale Regelungen neu aushandeln und beschliessen musste.

Nutzen. Dem Einwohnerrat erwächst aus TAG der Nutzen, dass er einen differenzierten, jährlichen Rechenschaftsbericht über den Zustand und die Entwicklungen seiner Schule erhält. Dieser differenziertere Einblick in die Schule wird von Schulhausleitungen als beidseitiger Vorteil bezeichnet. Dies führt gemäss Aussagen seitens der Schulhausleitungen dazu, dass sich die politische Ebene mit inhaltlichen Fragen zur Schule auseinander setzen müsse. Schulleitung und Schulhausleitungen ergänzen, dass beim Einwohnerrat daraus das Bewusstsein und Interesse für die Schule gewachsen sei. Der Rechenschaftsbericht wird gemäss Angaben der Schulleitung wohlwollend, aber auch sehr präzise und kritisch studiert und gewürdigt. Damit ist dieser Bericht für die Schulleitung nicht einfach eine Farce, sondern eine wichtige Arbeitsgrundlage.

Probleme. Gemäss Aussagen des Schulrates erwachsen aus der Umsetzung des neuen Schulgesetzes gewisse Probleme, die auf Gemeinde-Ebene angegangen werden müssen. So entstehen z.B. neue Kosten, deren Höhe noch nicht in jedem Bereich genau bekannt ist; v.a. in kleineren Gemeinden mit vielen Teilpensen könnte damit die Situation kritisch werden. Da die Klassenbildung aufgrund der finanziellen Konsequenzen in den Händen des Gemeinderates

verblieb, fürchtet der Schulrat, dass der Gemeinderat über höhere Klassenfrequenzen ein Einsparungspotenzial suchen könnte.

Erfolgsfaktoren. Als Erfolgsfaktoren nennt der Schulrat einen offenen Gemeinderat und den massgeblichen Einbezug des Gemeinderates in den ganzen TAG-Prozess. Ausserdem sei es wichtig, dass die Gemeinde genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stelle, was von Schulhausleitungen und Schulleitung ebenfalls unterstrichen wird.

4.2.4 Schulrat

4.2.4.1 Veränderungen

"Der Schulrat muss heute öfters Entscheide einfach zur Kenntnis nehmen" (Lehrperson).

"Die Rolle des Schulrates hat sich geändert – da erfolgte mit TAG ein gewaltiger Rollentausch" (Schulleitung).

"Das haben wir gelernt, dass wir nicht mehr die Wege beschreiben, sondern die Ziele" (Schulrat).

Gewisse Aspekte blieben sich für den Schulrat auch mit TAG gleich: Nach wie vor dient der Schulrat z.B. als gewählte Volksvertretung der politischen Legitimation der Schule gegenüber der Öffentlichkeit. Einzelne Aspekte änderten sich jedoch:

Von der operativen zur strategischen Führung. Da die Schulleitung die operative Führung der Schule übernommen hat, verbleibt dem Schulrat die strategische Ebene. Dies äussert sich u.a. darin, dass der Schulrat Richtlinien, Rahmenbedingungen und Ziele vorgibt, innerhalb derer die Schulleitung freie Hand erhält. Dadurch muss der Schulrat gewisse operative Tatsachen und Entscheide der Schulleitung zur Kenntnis nehmen bzw. genehmigen, ohne im Detail mitreden zu können (z.B. Schulprogramm, Disziplinarfälle der Kinder). Aus Sicht von Lehrpersonen reduziert sich deshalb der Einfluss des Schulrates auf die Schule; über vorgegebene Jahresschwerpunkte oder Akzente kann der Schulrat jedoch nach wie vor steuernd auf die Schule einwirken.

Rechenschaft verlangen. Als Folge der Beschränkung auf die strategische Ebene verlangt der Schulrat jährlich Rechenschaft über den Schulbetrieb (im Sinne eines Controllings).

Rollenklärung. Die Umstellungen der letzten Jahre führten zu intensiven Diskussionen über die Aufgabenteilung zwischen Schulrat und Schulleitung. Wohl ist diese Rollenklärung noch im Gange, doch wurden viele Schritte bereits unternommen.

Fakultative, angemeldete Unterrichtsbesuche. Die Lehrpersonen werden neu durch die Schulleitung beurteilt. Bisher besuchte der Schulrat mehr oder weniger regelmässig den Unterricht und führte anschliessend ein Gespräch mit den Lehrpersonen. Mit dem neuen Bildungsgesetz fallen diese Unterrichtsbesuche als Pflicht für den Schulrat weg. Besuche können gemäss Aussagen des Schulrats aber nach wie vor sinnvoll sein, um den Kontakt zur Schule zu erhalten; sie sollten aber mit der Schulleitung koordiniert und den Lehrpersonen vorangekündigt werden.

Delegation der operativen Ebene des Anstellungsverfahrens. Neu wird die Anstellung neuer Lehrpersonen administrativ von der Schulleitung vorgenommen und nicht mehr vom Schulrat (Stellenausschreibung, Pensenplanung usw.). In Reinach hatte die Schulleitung schon immer ein grosses Mitspracherecht bei Anstellungen. Das Anstellungsverfahren hat sich insofern verändert, als die Schulleitung jetzt der Schulpflege Antrag auf Anstellungen stellt (Vorschlagsrecht der Schulleitung). Die Schulpflege ist aber weiterhin bei Anstellungsgesprächen zugegen; sie ist Anstellungsbehörde und unterschreibt die unbefristeten Verträge. Befristete Anstellungen gehören in die Kompetenz der Schulleitung.

Wahl und Beurteilung der Schulleitung. Auf Vorschlag der Lehrpersonen wählt der Schulrat die Schulleitung. Gemäss Bildungsgesetz besteht bei der Wahl der Schulleitung ein Vorschlagsrecht der Lehrpersonen – der Schulrat muss aber nicht auf diesen Vorschlag eingehen. Ausserdem führt der Schulrat Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung.

4.2.4.2 Nutzen

"Ich habe gemerkt, dass seit der Installierung der TAG-Schule sukzessive weniger Fälle von den Eltern direkt zum Schulrat kamen" (Schulrat).

Mit der Übernahme operativer Arbeiten durch die Schulleitung wurde der Schulrat entlastet. Ausserdem stellt der Schulrat fest, dass heute weniger Reklamationen der Eltern an den Schulrat herangetragen werden, weil es durch die Klärung der Rollen entscheidend besser gelungen sei, den Instanzenweg (Lehrpersonen, Schulleitung, Schulrat) durchzusetzen. Somit würden die Probleme dort besprochen, wo sie hingehören. Gemäss Schulrat führten die vielen klärenden Gespräche zwischen Schulrat und Schulleitung überdies zu einer offenen, freundschaftlichen Beziehung zwischen den beiden Akteuren.

4.2.4.3 Probleme

"Das Problem wird sein, nicht zu viel Einfluss auf die Schule zu nehmen, aber trotzdem in der Schule präsent zu sein" (Schulrat).

Schwierigkeiten, ein günstiges Mass an Steuerung und Präsenz zu finden. Für den Schulrat erweist es sich als anspruchsvoll, ein günstiges Mass an Präsenz und Steuerung zu finden. Einzelne Lehrpersonen wünschen sich eher mehr Präsenz des Schulrates, um den Kontakt mit der politischen Ebene aufrecht zu erhalten. Auch der Schulrat erachtet es als wichtig, die Bedürfnisse der Basis genau zu kennen, um neben dem eher schulfremden Gemeinderat eine Berechtigung zu behalten.

Unklare Unterscheidung von operativen und strategischen Aufgaben. In der Zusammenarbeit zwischen Schulrat und Schulleitung erweist sich die Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Aufgaben als immer wieder klärungsbedürftig. Wichtig ist gemäss Schulrat auch, dass Schulleitung und Kollegium akzeptieren, dass vom Schulrat nicht nur die Genehmigung von Strategien, Schulprogramm usw. erwartet werden kann, sondern dass dieses Gremium durchaus auch Impulse für die Organisation der Schule geben darf.

Vertrauen gegenüber der Schulleitung. Bezogen auf andere Gemeinden fürchtet der Schulrat, dass es nicht überall gelingen könnte, die operativen Aufgaben mit dem nötigen Vertrauen an die Schulleitung zu delegieren. Dieses gegenseitige Vertrauen sei in Reinach die Grundlage für den Erfolg des Pilotprojektes gewesen.

Übernahme operativer Aufgaben aufgrund überlasteter Schulleitungen. Die Delegation operativer Aufgaben an die Schulleitungen ist nur möglich, wenn diese über genügend freie Kapazitäten verfügt. Ist dies nicht der Fall, so muss der Schulrat - werden Missstände oder fehlendes Handeln festgestellt - operative Aufgaben nach wie vor selber übernehmen.

4.2.4.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Man muss sich Zeit nehmen, die neuen Rollen einzuüben, da gibt es eine Übergangszeit, man sollte sich also bei Übergriffen nicht allzu verletzlich zeigen" (Schulleitung).

"Wir haben viel diskutiert, es gab keine Diktate" (Schulrat).

Pflege der Kontakte zur Basis. Lehrpersonen finden es wichtig, dass der Schulrat die Kommunikation mit der Basis pflegt und offen bleibt. Sie setzen sich für eine klare, verbindliche Kommunikation ein. Auch der Schulrat unterstreicht die Bedeutung einer direkten Kommunikation mit den Lehrpersonen. Nur durch eigene Kenntnisse der lokalen Situation könnten die Anliegen der Schule in der Gemeinde wirksam vertreten werden.

Einiübung des Verhältnisses Schulrat – Schulleitung. Der Reinacher Schulrat ist bereit, operative Unterstützung zu leisten, wenn sich in der Schule ein Engpass oder eine heikle Situation abzeichnet. Wöchentliche Sitzungen zwischen Schulratspräsidentin und Schulleitung erweisen sich wichtig für den formellen und informellen Austausch sowie für die Beziehungspflege. Die Kommunikation dürfe gelegentlich durchaus etwas heftig verlaufen, wenn anschliessend ein breiter Konsens entstehe. Daneben wird die bewusste Zurückhaltung des Schulrates von diesem selber als TAG-Gelingensfaktor bezeichnet. Für die Schulleitung ist es zentral, sich Zeit zu nehmen, die neuen Rollen auszuhandeln *und* einzuüben. Dabei sei es entscheidend, sich bei Übergriffen nicht allzu verletzlich zu zeigen. Die Schulleitung schlägt vor, dass sich Schulrat und Schulleitung schrittweise annähern.

Früher Einbezug des Schulrats in die TAG-Strategiefindung. Gemäss Aussagen des Schulrates sollten die Schulräte von Anfang an in den TAG-Prozess involviert werden. Vereinbarungen sollten möglichst gemeinsam ausgehandelt und getroffen werden – dies ermögliche eine gegenseitige Unterstützung im TAG-Verlauf. Schulräte sollten gemäss eigenen Angaben daran interessiert sein, zukunftsgerichtete Visionen und Konzepte ihrer lokalen Schule zu entwickeln, um diese ständig zu verbessern.

Weiterbildung des Schulrates. Der Schulrat empfiehlt, die angebotenen Kurse zur Personalführung zu besuchen. Auch die Funktion einer Kontrollinstanz bedinge gewisse Kompetenzen, die erst erworben werden müssten (z.B. die Umsetzung von Evaluationen).

Aufbau und Aktivierung eines persönlichen Kontaktnetzes. Als unterstützend erweisen sich für TAG-Schulräte Kontakte zu anderen Schulen, Schulleitungen und Schulräten. Ganz wichtig seien auch die Kontakte der Schulräte, resp. des Präsidiums zu den Schulträgern (Gemeinderäte, resp. Dienststellen der Erziehungs- und Kulturdirektion).

4.2.5 Schulleitung (Rektorat)

4.2.5.1 Veränderungen

"Heute ist die Schulleitung verantwortlich für den gesamten Schulbetrieb: Organisatorisch, pädagogisch, finanziell" (Schulleitung)

"Früher war die Schulleitung eine Funktion, heute ist sie ein Beruf" (Schulleitung).

Kompetenzverschiebung vom Inspektorat zur Schulleitung. Bisherige administrativ-organisatorische Aufgaben der Schulleitung wurden durch TAG mit pädagogischen Funktionen erweitert, welche früher v.a. durch das Inspektorat wahrgenommen wurden. Neu ist die Schulleitung z.B. für das Konfliktmanagement, die Personalbeurteilung oder Urlaubsgesuche (von Lehrpersonen und Kindern) zuständig.

Kompetenzverschiebung von vom Schulrat zur Schulleitung. Aus Sicht von Lehrpersonen erhielt die Schulleitung mit TAG nicht nur Kompetenzen vom Inspektorat, sondern auch vom Schulrat. Innerhalb der vom Schulrat vorgegebenen Rahmenbedingungen zeichnet die Schulleitung heute operativ verantwortlich für den Schulbetrieb – mit allen damit einher gehenden Freiheiten. Die Schulleitung ist aufgrund des neuen Bildungsgesetzes in organisatorischer, pädagogischer und finanzieller Hinsicht für den gesamten Schulbetrieb verantwortlich.

Rollenwechsel. Alle befragten Akteure sprechen von einem (z.T. markanten) Rollenwechsel der Schulleitung auf dem Hintergrund der neuen TAG-Schulleitungsaufgaben. Lehrpersonen empfinden die Schulleitung heute nicht mehr als Kollegen, sondern gewissermassen als Manager des Schulbetriebes. Auch die Schulleitung spricht von einer stark veränderten Rolle, einem grossen Rollentausch durch TAG. Schulleitung sei heute keine Funktion mehr, sondern ein Beruf, hier habe ein Paradigmawechsel stattgefunden.

Personalverantwortung. Mit TAG übernahm die Schulleitung einen grossen Teil der Personalverantwortung (z.B. auch im Rahmen der Einstellung von Lehrpersonen). Am deutlichsten erkennbar ist dies daran, dass die Lehrpersonen neu nicht mehr durch das Inspektorat, sondern durch die Schulleitung besucht und beurteilt werden (früher hatte die Schulleitung bei beamteten Lehrpersonen keine Beurteilungsfunktion). Insbesondere für Eltern war damals nicht nachvollziehbar, dass die Schulleitung bei Konflikten mit Lehrpersonen keine Unterrichtsbesuche vornehmen durfte.

Wahlprozedere der Schulleitung. Heute wird die Schulleitung auf Vorschlag der Lehrpersonen (oder via Ausschreibung) vom Schulrat gewählt. Eine formelle Wiederwahl der Schulleitung nach vier Amts Jahren wurde zwar abgeschafft. Schulhausleitungen glauben aber, dass notfalls ein genügend grosser Druck der Basis nach wie vor zu einer Absetzung der Schulleitung führen könnte.

Personelle Aufdotierung der Schulleitung. Die zusätzlichen Leitungsfunktionen im Rahmen von TAG erforderten die Einstellung einer weiteren Schulleitungsperson. Eine neue Berechnungsformel bestimmt die Zahl der Entlastungsstunden der Schulleitung.

Rechenschaftspflicht gegenüber dem Schulrat. Die erhöhten Kompetenzen der Schulleitung gehen einher mit einer ausgebauten Rechenschaftspflicht der Schulleitung gegenüber dem Schulrat und damit indirekt gegenüber der Gemeinde.

4.2.5.2 Nutzen

"Die Schulleitung hat neue Pflichten und Rechte. Dadurch gibt es ein anderes Auftreten (...), sie sagen uns jetzt, was wir zu tun haben" (Schulhausleitung).

"Weil die Schulleitung direkt für das Personal verantwortlich ist, können gewisse Probleme besser angepackt werden! Früher gab es einen Rollenkonflikt. Einerseits war man Leiter andererseits auch Kollege" (Schulrat).

"Unsere Art mit der Leitung der Primarschule zu handeln, hinterliess auch Spuren bei der Sekundarschule" (Schulrat).

Machtgewinn für die Schulleitung. Durch die neuen Funktionen und Freiheiten gewann die Schulleitung aus Sicht von Lehrpersonen an Macht. Schulhausleitungen nehmen diese Machtverschiebung in Form eines direktiveren Auftretens der Schulleitung wahr (mehr Weisungen). Durch die neue Position der Schulleitung wurde aber aus Sicht des Schulrates auch deren Rollenkonflikt (Leiter – Kollege) entschärft.

Bereicherung für die Arbeit der Schulleitung. Der neue, pädagogische Bereich wird von der Schulleitung als Bereicherung ihrer Arbeit wahrgenommen. Trotz gewisser Querelen, welche durch die TAG-Implementation entstanden, erlebt die Schulleitung heute eine recht hohe Akzeptanz – dies belegt auch die Tatsache, dass der Beratungsaufwand für Lehrpersonen mar-

kant zugenommen hat. Trotz der hohen Akzeptanz ist sich die Schulleitung auch persönlicher und systemimmanenter Schwächen bewusst.

Ausstrahlung auf die Schulleitung der Sekundarstufe I. Gemäss Aussagen des Schulrates hatte TAG auch positive Auswirkungen auf die (nicht direkt in TAG involvierte) Reinacher Schulleitung der Sekundarstufe I, welche z.T. ebenfalls an Sitzungen teilnahm und gewisse Aspekte auf ihre eigene Arbeit übertragen konnte.

4.2.5.3 Probleme

"Man wird durch die vielen Leute und Meinungen immer wieder angegriffen" (Schulleitung).

Spannungsfeld divergierender Interessen. Die Schulleitung fühlt sich im Spannungsfeld vieler Akteure und divergierender Meinungen immer wieder angegriffen. Einige Lehrpersonen gehen davon aus, dass die von ihnen vorgeschlagene Schulleitung primär die Interessen der Lehrpersonen zu vertreten habe – und weniger jene der Eltern, der Gemeinde oder des Kantons. Aus der Tatsache, dass es sich bei der Schulleitung um ehemalige Lehrpersonen handelt, folgern diese Lehrpersonen, dass die Schulleitung die Anliegen von Lehrpersonen verstehen und nach aussen vertreten müsste. Lehrpersonen und Schulhausleitungen anerkennen aber auch, dass sich die Schulleitung in einem permanenten Spannungsfeld verschiedener Interessen behaupten müsse (Kollegium, Eltern, Schulhausleitungen, Schulrat, Kanton usw.), was Entscheidungen stark erschwere.

Legitimationsdruck der Schulleitung. Die Schulleitung fühlt(e) sich unter einem Legitimationsdruck gegenüber vielen verschiedenen Akteuren (Eltern, Lehrpersonen, Schulrat, Kanton, Gemeinde, Lehrerverein, Öffentlichkeit usw.).

Formale Qualifikation der Schulleitung. Unabhängig von den tatsächlichen Qualitäten der Schulleitung ist es gewissen Lehrpersonen wichtig, dass die Schulleitung auch formal besser qualifiziert ist als eine "normale" Lehrperson (Zertifikate, Diplome usw.). Der Aufstieg vom Kollegen zur Schulleitung über einzelne Kurse wird von gewissen Lehrpersonen nicht goutiert. Fortbildungskurse in eigener Verantwortung sind aus dieser Sicht nicht geeignet, um hinreichend auf die neue Funktion vorzubereiten.

Hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Schulleitung. Lehrpersonen argumentieren, die Schulleitung habe den Lehrpersonen "so wenig voraus", dass sie z.B. in einem Spezialfach von der Schulleitung keine Beratung erwarten könnten. Ausserdem wird es von Lehrpersonen als problematisch empfunden, dass bisherige Schulleitungen im Kanton primär nach ihren administrativ-organisatorischen Kompetenzen rekrutiert wurden. Die durch TAG hinzugekommene pädagogische Funktion wurde beim Wahlprozedere in vielen Gemeinden jedoch zu wenig berücksichtigt, was zu Problemen für die Schulleitung führen könnte. Aus der Optik der Schulhausleitungen ist die Aufgabe der Schulleitung überfordernd komplex.

Überlastung der Schulleitung. Die Schulleitung bezeichnet ihre Entlastung als "am unteren Limit", der Schulrat stuft die aktuelle Entlastung der Schulleitung als "ungefähr angemessen" ein. Da die Schulleitung für ihre Arbeit entlastet und bezahlt ist, sind die Schulhausleitungen nur beschränkt bereit, die Aufgabenlast der Schulleitung mitzutragen.

Rekrutierung von Schulleitungen. Schwierigkeiten sieht die Schulleitung für kleine Schulen voraus, welche aus ihren Reihen eine Schulleitung wählen müssen.

4.2.5.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten

"Sie müssen menschlich enorm hohen Ansprüchen genügen.
Wenn das nicht so ist, dann gibt es Probleme" (Lehrperson).

"Als Schulleiter muss man ein hohes Lehrerbild haben. Man muss den Lehrern und Lehrerinnen viel zubilligen und ihnen eine hohe Achtung zukommen lassen" (Schulleitung).

Bewusste Wahl einer internen oder externen Person als SchulleiterIn. Die Lehrpersonen sind sich nicht einig, ob eine interne oder externe Person für die Funktion der Schulleitung sinnvoller ist. Für eine interne Person sprechen deren lokalen Kenntnisse sowie die Tatsache, dass nur eine interne Person vom Kollegium vorgeschlagen werden kann. Eine externe Person hingegen könnte die neue Aufgabe vorurteilslos angehen – Sympathie und Antipathie würden in diesem Fall (anfänglich) eine geringere Rolle spielen. Zudem brächte eine auswärtige Person neue Ideen in die Schule.

Wahl der Schulleitungen aufgrund ihrer Kompetenzen. Lehrpersonen betonen, dass es entscheidend sei, wer die Schulleitungsaufgabe übernehme, zumal TAG mit der Schulleitung stehe und falle. Um Probleme zu vermeiden, müsse die Schulleitung enorm hohen menschlichen Ansprüchen genügen. Neue TAG-Gemeinden sollten nicht einfach jene Person wählen, welche der Gemeinde bereits am längsten treu war oder sich mit den Gemeinderäten am besten versteht. Wichtiger für das Amt der Schulleitung sind aus dieser Sicht Faktoren wie Sicherheit, Persönlichkeit, Überzeugungskraft, Kompetenz, Führungskompetenz, Offenheit, Transparenz sowie Delegationsfreude. Die Schulleitung sieht Kriterien wie Flexibilität, Einsatzbereitschaft, stabile Persönlichkeit, Gelassenheit, Freude und Interesse an Schule und Schulentwicklung als wichtig an. Daneben seien Vorkenntnisse bezüglich Organisationsentwicklung, Beratung, Supervision und Kommunikation hilfreich. Der Schulrat ergänzt, dass ein Schulleitungsmitglied sich nicht scheuen sollte, Probleme aktiv anzupacken.

Ausbau der Weiterbildung für Schulleitungen. Wird die Schulleitung bereits am Anfang des TAG-Prozesses gewählt, so kann sie sich bis zum Abschluss der TAG-Implementationsphase die notwendigen, breiten Kenntnisse aneignen. Lehrpersonen sprechen sich weiter dafür aus, dass Schulleitungen sowohl die Möglichkeit als auch die Pflicht zur Weiterbildung erhalten. Keine Einigkeit besteht unter den Lehrpersonen ob die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen oder eine formale Anerkennung (Zertifikat) wichtiger sei. Zentral ist vielen, dass die Schulleitung "mehr gemacht hat als eine normale Lehrperson". Auch die Schulleitung bezeichnet die professionelle Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen als A und O von TAG. Ausserdem ist es der Schulleitung wichtig, die eigenen Fähigkeiten und Defizite regelmässig in Selbstverantwortung zu überprüfen und entsprechende Weiterbildungen zu besuchen. Als Themen für die Weiterbildung werden vorgeschlagen: Sensibilität für Mitarbeitergespräche, Personalführung sowie rechtliche Fragen.

Suche nach Rückhalt bei den Lehrpersonen. Lehrpersonen betonen die Wichtigkeit des Rückhalts einer Schulleitung beim Kollegium. Gewährleistet wird dies z.B., indem die Lehrpersonen einen Wahlvorschlag zuhanden des Schulrats abgeben können. Als weitere Möglichkeit, den Bezug zur Basis und zum Unterrichtsalltag zu behalten, schlagen Lehrpersonen vor, dass Schulleitungen nach wie vor einzelne Lektionen unterrichten sollten. Zudem sei der Rückhalt der Schulleitung bei den Lehrpersonen dann grösser, wenn die Schulleitung den Lehrpersonen konsequenten Schutz vor elterlichen Angriffen biete.

Sensibilität gegenüber den Anliegen der Lehrpersonen. Lehrpersonen wünschen sich, dass eine Schulleitung den Puls an der Basis sensibel fühlt und deren Ideen, Anliegen, Hinweise und Wünsche aufnimmt. Aus diesem Grund hat die Schulleitung einen Anerkennungstag für umfangreiche TAG-Zusatzarbeiten zugunsten des Kollegiums erfolgreich initiiert. Der Einbezug von Lehrpersonen in die Suche nach Lösungen von anstehenden und sie selbst betreffenden Problemen wird von diesen sehr geschätzt und erhöht die Akzeptanz der Schulleitung.

Ausserdem wünschen sich Lehrpersonen und Schulhausleitungen eine Schulleitung, welche v.a. die Anliegen der Basis gegen oben und aussen konsequent vertritt. Ähnlich wie eine Lehrperson in der Klasse müssten auch Schulleitungen konsequent führen und dennoch bereit sein, Anliegen von unten entgegen zu nehmen. Auch die Schulleitung betont die Wichtigkeit des regelmässigen Einbezugs des Kollegiums. Wichtig sei dabei, dass das Kollegium genügend Zeit erhalte, die Entwicklungsschritte nachzuvollziehen. Ausserdem wird von der Schulleitung die Wichtigkeit betont, ein "hohes Lehrerbild" zu haben und Lehrpersonen viel Achtung zukommen zu lassen. Um diese Ziele im Auge zu behalten, sei auch der Kontakt zu den Schulhausleitungen zentral. An der Schulleitungskonferenz werden diese z.B. in die Mitarbeit, Mitbestimmung und Mitverantwortung wichtiger schulischer Themen einbezogen. Die jährliche Retraite der Schulleitungskonferenz dient gemäss Angaben der Schulleitung der regelmässigen Standortbestimmung und -besinnung.

Akzeptieren der eigenen Unvollkommenheit. Die Ansprüche an Schulleitungen sind hoch. Wichtig ist deshalb gemäss Aussagen von Lehrpersonen die Grösse der Schulleitung, zu Fehlern zu stehen oder zuzugeben, einen bestimmten Aspekt bisher nicht beachtet zu haben. Der Schulleitung ist das Bewusstsein wichtig, sich einzugestehen, den Anforderungen des Profils nicht in allen Punkten gerecht werden zu können. Ausserdem müssten Schulleitungen darauf achten, sich selber nicht zu überfordern.

Adäquate Entlastung der Schulleitung. Damit die Schulleitung ihre Aufgabe sorgfältig wahrnehmen kann, muss sie aus Sicht von Lehrpersonen, Schulleitung und Schulrat angemessen entlastet sein, was voraussetze, dass Gemeinden und Kanton entsprechende Finanzen sprechen. Aus Sicht des Schulrats wird es künftig wichtig sein, auch Schulleitungen kleiner Schulen genügend zu entlasten. Lehrpersonen empfehlen weiter, die Aufgaben der Schulleitung auf mehrere Personen aufzuteilen.

Personelle Entkoppelung unvereinbarer Aufgaben. Werden genügend Schulleitungspersonen eingestellt, so können gemäss Vorstellungen von Lehrpersonen gewisse unvereinbare Aufgaben auf verschiedene Personen aufgeteilt werden (z.B. Beurteilung und Beratung). Die Aufteilung von Schulleitung und FQS-Steuergruppe wird von Lehrpersonen diesbezüglich als Erfolgsfaktor genannt. Lehrpersonen schlagen zudem vor, Administration und pädagogische Funktionen personell zu entkoppeln.

Mut zur Schwerpunktsetzung. Die Schulleitung rückt den Stellenwert der Schwerpunktsetzung in ihrer Arbeit mehrmals ins Zentrum des Interviews. Nur mit dem Mut zur Priorisierung gewisser Anliegen könnten alle Aufgaben unter einen Hut gebracht werden. Insbesondere gilt es aus dieser Sicht zwischen Wünschbarem und Machbarem zu unterscheiden. Unerlässlich sei es ausserdem, sich innerhalb der Schulleitung gegenseitig bezüglich der Prioritätensetzung abzusprechen.

Weiterentwicklung der eigenen Arbeitstechnik. Aus Sicht der Schulleitung ist es für künftige Schulleitungen wichtig, ihre Arbeitstechnik zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Es bewährt sich z.B. gewisse Arbeiten oder Aufgaben temporär beiseite zu schieben und weitere Entwicklungen abzuwarten, bevor allzu viel Zeit und Energie investiert wird. Das frühzeitige Einplanen von Reservezeiten für Unvorhergesehenes erweist sich ebenfalls als hilfreiche Strategie. Zeitmanagement und Organisationskompetenz bilden Schlüsselfaktoren innerhalb der Arbeitstechnik der Schulleitung. Dem sorgfältige Umgang mit den eigenen Ressourcen komme ausserdem eine Vorbildfunktion gegenüber den Lehrpersonen zu.

Unterstützung und Coaching der Schulleitung. Künftige Schulleitungen sollten aus Sicht der Schulleitung von Anfang an ein Coaching erhalten. Da TAG viele Klippen beinhaltet, wäre ein Coaching bezüglich persönlichen und fachlichen Fragen sinnvoll. Ein Coaching wäre angezeigt, weil sich viele Schulleitungsaufgaben nicht theoretisch lernen lassen, sondern erst

"on the job" erworben werden können. Hilfreich sei ausserdem ein fließender Übergang bei Fluktuationen in der Schulleitung, damit das scheidende Schulleitungsmitglied Coachingfunktionen übernehmen kann.

Abgrenzung der Zuständigkeiten von Schulleitung und Schulrat. Gemäss Aussagen der Schulleitung müssen die Aufgaben der Schulleitung und des Schulrates bereits beim TAG-Einstieg (aber auch später) genau geklärt werden. Sind die Aufgaben unpräzise definiert, so wird die Schule gemäss dieser Erfahrungen krisenanfälliger. Damit die Aufgaben sauber getrennt werden können, müsse sich die Schulleitung selber zuerst intern Klarheit über die eigenen Rechte, Pflichten und Vorhaben verschaffen, bevor mit dem Schulrat verhandelt wird. Die Zusammenarbeit der Schulleitung mit dem Schulrat soll gemäss Schulleitung transparent und konstruktiv erfolgen. Die Schulleitung ergänzt, es sei sehr viel Rollenarbeit notwendig – letztlich müsse die Schulleitung ihre Rolle auch selber bejahen.

4.2.6 FQS-Steuergruppe

"Die FQS-Steuergruppe kann einen Punkt benennen und ihn als Diskussionspunkt wünschen" (Lehrperson).

"Das Problem ist aber, dass die FQS-Steuergruppe bei uns zu wenig Kompetenzen hat" (Lehrperson).

Veränderungen. Eine im Rahmen von TAG durchgeführte externe Evaluation führte in Reichenach zu einer personellen Trennung zwischen Schulleitung und FQS-Steuergruppe. Die FQS-Steuergruppe ist heute für die operative Umsetzung von FQS (entlang der strategischen Vorgaben der Schulleitung) verantwortlich. Schwerpunkte der Unterrichtsentwicklung werden von der FQS-Steuergruppe definiert, von den FQS-Gruppen umgesetzt und in einem Rechenschaftsbericht der FQS-Steuergruppe zuhanden der Schulleitung dokumentiert, da die FQS-Steuergruppe der Schulleitung unterstellt ist. Damit ist die FQS-Steuergruppe mitverantwortlich für die pädagogische Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Nutzen. Die Trennung von Schulleitung und FQS-Steuergruppe wird von den Lehrpersonen sehr begrüsst.

Probleme. Gelegentlich konkurrenzieren sich pädagogische Interessen der FQS-Steuergruppe mit den Erfordernissen des laufenden Schulbetriebs. Lehrpersonen bedauern in diesem Zusammenhang, dass die FQS-Steuergruppe über zu wenig Kompetenzen verfüge, z.B. bei der Definition von Zeitgefässen.

Erfolgsfaktoren. Im Sinne von Erfolgsfaktoren nennen Lehrpersonen die Tatsache, dass die FQS-Steuergruppe keine personalisierten Interna der FQS-Gruppen erfährt sowie die Möglichkeit der FQS-Steuergruppe, Schwerpunkte in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu definieren. Ausserdem wird von Lehrpersonen unterstrichen, dass die personelle Trennung von Schulleitung und FQS-Steuergruppe sinnvoll war.

4.2.7 Schulhausleitungen

4.2.7.1 Veränderungen

"Man hat mehr Verantwortung und mehr Arbeit im Vergleich zu vorher, was die Schulorganisation betrifft" (Schulhausleitung).

"Die Schulhausleitungen beispielsweise haben viel, viel mehr Arbeit und sind wenig entlastet" (Lehrperson).

TAG brachte für die Schulhausleitungen einige spürbare Veränderungen. Vor TAG waren die Ansprüche an die Schulhausleitungen insgesamt deutlich geringer³, dafür auch klarer. Die früheren Schulhausvorsteher und -vorsteherinnen übernahmen die organisatorische Koordination in ihrem Schulhaus und trafen sich ca. viermal jährlich zur Aussprache mit der Schulleitung. Was sich seit damals veränderte, wird im Folgenden dargestellt:

Mehr organisatorisch-administrative Arbeit im Schulhaus. Heute bezeichnen sich die Schulhausleitungen als stärker verantwortlich für administrativ-organisatorische Belange ihres Schulhauses sowie für die Leitung der Teamsitzung. Gemeinsam mit dem Team können Schulhausleitungen gemäss Aussagen des Schulrates z.B. an der Teamsitzung über Schulhausaktivitäten oder die Schulhausordnung bestimmen. Die Schulhausleitungen moderieren diesen Entscheidungsprozess, verfügen bei der Entscheidung aber über das gleiche Stimmengewicht wie Lehrpersonen.

Intensivere Mittlerfunktion. Wohl wird die Schulleitung in regelmässigen Intervallen zu solchen Teamsitzungen eingeladen, dazwischen transportieren aber die Schulhausleitungen Wünsche, Anliegen oder Probleme des Teams zur Schulleitung. Umgekehrt gilt es für die Schulhausleitungen, Informationen und Weisungen der Schulleitung ans Team weiter zu leiten. Damit kommt den Schulhausleitungen im Rahmen des schulinternen Informationsflusses eine zunehmend wichtigere Mittlerfunktion zwischen Schulleitung und Team zu, indem sie auf allen Ebenen hellhörig sein sollten, um Probleme und Anliegen bei der richtigen Instanz zu deponieren. Aus Sicht des Schulrats soll die Schulhausleitung durch diese Tätigkeit u.a. auch zu einem guten Schulhausklima beitragen.

Häufigere Sitzungen. In diesem Zusammenhang stellen die Schulhausleitungen eine deutliche Intensivierung des Sitzungsrhythmus' fest – und damit verbunden gestiegene Erwartungen an die Vor- und Nachbereitung solcher Sitzungen. Daneben wurden sie aber auch Teil der regelmässigen, Schulleitungskonferenzen, wo sie über ein gewisses Mitspracherecht bei Entscheidungen der Schulleitung verfügen.

Mitverantwortung fürs Personal. Bei der Anstellung neuer Lehrpersonen sind die Schulhausleitungen heute insofern involviert, als sie anlässlich von Vorstellungsgesprächen die Bewerbungsunterlagen einsehen und ihre Stimme zu den Kandidierenden abgeben, indem sie beurteilen, wer am ehesten ins Team passen würde. Für die Entscheidung sind anschliessend ausschliesslich der Schulrat und die Schulleitung zuständig – dennoch fühlen sie sich mit dieser Form einbezogen und ernst genommen, zumal ihre Wünsche oft berücksichtigt werden. Ist eine Lehrperson einmal angestellt, so übernimmt die Schulhausleitung einen Teil der Betreuungsaufgaben, nicht aber die Beurteilung der Lehrperson. Einzig die Mitbeurteilung des Hauswartes liegt im Kompetenzbereich der Schulhausleitung.

³ Die schwierige Rolle der Schulhausleitungen beim TAG-Einstieg lässt sich auch daran ablesen, dass sie in der Vereinbarung vom Juni 1998 bei der Auflistung der Aufgaben und Kompetenzen *keine* Erwähnung finden.

4.2.7.2 Nutzen

"Heute kann man mehr mitdenken und mitreden" (Schulhausleitung).

"Es wurde auch interessanter" (Schulhausleitung).

Mit diesen Veränderungen konnte die Schulhausleitung ihre Position aus eigener Optik in den letzten zwei Jahren derart festigen, dass bereits neue Bedürfnisse wuchsen (z.B. bezüglich Mitspracherechten). Ausserdem erleben die Schulhausleitungen ihre Arbeit heute als interessanter, weil sie vermehrt mitdenken und mitreden können - sie schätzen es, wenn sie in der Schulleitungskonferenz angehört werden. Da die Schulhausleitungen gewisse Anliegen ihrer Basis erfolgreich einbringen konnten, erlebten sie sich in einzelnen Bereichen auch als handlungswirksam. So setzten sich die Schulhausleitungen z.B. erfolgreich für die kürzlich durchgeführte interne TAG-Evaluation, für die terminliche Verschiebung der vorliegenden Evaluation oder für einen "Anerkennungstag" (für umfangreiche TAG-Zusatzarbeiten) ein. Aus Sicht der Schulhausleitungen sind ihre Interventionen aber leider nur teilweise erfolgreich. Durch ihre Arbeit glauben die Schulhausleitungen, die Schulleitung entlasten zu können.

4.2.7.3 Probleme

"Wenn wir die Verantwortung mittragen müssen, damit wir mitreden dürfen, dann müsste ich es mir noch einmal überlegen" (Schulhausleitung).

"Mir fiel in der letzten Sitzung auf, dass unsere Rolle nirgends richtig definiert war. Was dürfen, können und wollen wir? Dies ist ein Schwachpunkt. Ich empfinde mich nicht als Schulleitung, aber auch nicht nur als Teil des Kollegiums. Ich empfinde mich als Zwitterding, das sich nicht einordnen kann" (Schulhausleitung).

Hohe Belastung bzw. geringe Vergütung. Aus Sicht von Lehrpersonen adressiert die Schulleitung strategische Ziele an die Schulhausleitungen, welche diese Vorgaben vor Ort operativ umsetzen. Für diese Implementierungsaufgaben, die aus Sicht von Lehrpersonen v.a. in den einzelnen Schulhäusern anfallen, würden die Schulhausleitungen aber mit 1.5 Wochenstunden nur "lächerlich entlastet". Die Schulleitung ist sich der unbefriedigenden Entlastungssituation der Schulhausleitungen bewusst.

Geringe Rollenklarheit der Schulhausleitungen. Als weiteres Problem gesellt sich die geringe Rollenklarheit der Schulhausleitungen hinzu. Rechte und Kompetenzen der Schulhausleitungen sind aus deren Sicht unklar oder inexistent. Wohl wurde vor zwei oder drei Jahren ein Pflichtenheft "Schulhausleitung" erstellt, um deren Aufgaben zu klären, doch sei der Prozess der Rollenklärung der Schulhausleitungen noch nicht abgeschlossen.

Geringer Einbezug der Schulhausleitungen in Entscheidungsprozesse. Schulhausleitungen sind nicht immer in die Entscheidungsfindungen involviert, weshalb sie die Gründe für Entschiede z.T. nur ungenau kennen. Aufgrund ihrer geringen Rollenklarheit ist den Schulhausleitungen wenig klar, wo sie genau einbezogen werden und wo nicht. So gehe die Schulleitung im Rahmen ihrer Personalführungsaufgabe z.B. gelegentlich auf einzelne Lehrpersonen zu, wodurch sich Schulhausleitungen z.T. umgangen fühlen. Ein stärkerer Einbezug der Schulhausleitungen werde jedoch durch die Tatsache der akuten Überlastung erschwert.

Mässige Bereitschaft, Verantwortung für (unpopuläre) Entschiede zu übernehmen. Andererseits sind sich die Schulhausleitungen unklar darüber, inwiefern sie sich in Entscheidungen überhaupt einbinden lassen wollen, weil sie anschliessend auch Verantwortung dafür übernehmen und sich mit Entscheiden identifizieren müssten. In ihrer Mittlerfunktion zwischen Kollegium und Schulleitung ist es für sie manchmal heikel, unpopuläre Entscheidungen der Schulleitung gegenüber dem Team zu vertreten. Schulhausleitungen fragen sich, ob sie (unpopuläre) Entschiede der Schulleitung mittragen oder sich davon distanzieren sollen. Aus dem gleichen Grunde besteht auch keine Klarheit darüber, ob sich die Schulhausleitungen stärker in die Wahl neuer Lehrpersonen einbinden lassen wollen oder nicht.

Isolation in der Rolle der Schulhausleitung. In der Eigenschaft als Schulhausleiterin oder -leiter erfahren die betreffenden Personen z.T. auch sensible Informationen, welche nicht ans Team weitergereicht werden dürfen. Dennoch würden sich Schulhausleitungen gerne im Gespräch mit vertrauten Lehrpersonen des Teams eine eigene Meinung bilden, was ihnen versagt bleibt. Diskussionen anlässlich der Schulleitungskonferenz dienen den Schulhausleitungen nicht als Ersatz, weil sie sich dort zu wenig in die Entscheidung eingebunden fühlen.

Überfrachtete Sitzungen. Im Zusammenhang mit der Belastung der Schulhausleitungen ist auch der Pendenzenberg zu sehen, welcher anlässlich der erweiterten Schulleitungskonferenzen ansteht. Da sich dieses Gremium momentan noch die eigenen Strukturen geben muss, dauern gewisse Prozesse noch relativ lange. Auch anlässlich der Teamsitzungen erweist sich die Traktandenliste oft als überfrachtet (Vernehmlassungen, Skilager, Lehrerweiterbildung, Schulpolizist, Schulzahnpflege, Sporttage, Administratives). Pädagogische Fragen kommen aus Perspektive der Schulhausleitungen neben organisatorisch-administrativen Aspekten zu kurz. V.a. werden an Teamsitzungen immer wieder dringende Anliegen auf die Traktandenliste gesetzt, welche die wichtigen Themen verdrängen.

Hohe Anforderungen und mangelnde Weiterbildung. Die Schulhausleitungen sind sich der hohen Anforderungen an ihre Aufgabe bewusst – sie achten darauf, sich nicht zu überfordern. Im Gegensatz zur Schulleitung erhielten die Schulhausleitungen aber trotz gestiegenen Anforderungen bisher keine Möglichkeiten zu funktionsspezifischen Weiterbildungen.

Drohende Vakanz. Aufgrund der dargestellten Probleme fürchten sich die Schulhausleitungen davor, nach ihrem Ausscheiden aus dem Amt eine Vakanz zu hinterlassen. Da die Suche nach potenziellen Kandidatinnen oder Kandidaten unter den aktuellen Bedingungen schwierig ist, sei es unmöglich, Anforderungen an solche Personen zu stellen – es müsse einfach gewählt werden, wer sich zur Verfügung stelle.

Konkurrenz unter den Schulhäusern. Zwischen den Schulhäusern entfaltet sich in den letzten Jahren ein gewisser "Wettbewerb" z.B. bezüglich der Schulhausaktivitäten. Die Schulhäuser vergleichen ihre Schulhaus-Angebote für Eltern, Kinder und Lehrpersonen und geraten durch diesen Vergleich unter zusätzlichen Druck. Dieser Druck wird auch durch die Nachfrage seitens der Eltern nach gewissen Anlässen (anderer Schulhäuser) erhöht.

4.2.7.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Eine Aufgabe, die noch unbefriedigend ist, ist die Entlastung der Schulhausleitung. Wir geben ihnen aus unserem Pool mehr" (Schulleitung).

"Ich fände es spannend mal aufzuschreiben, welches meine Aufgaben sind, und wie viel Zeit sie in Anspruch nehmen" (Schulhausleitung).

Adäquate Entlastung für Schulhausleitungen. Lehrpersonen argumentieren, die Primarschule Reinach weise mit ihren fünf Schulhäusern eine Komplexität auf, welche eine deutlich höhere Entlastung ihrer Schulhausleitungen rechtfertige. Aus dieser Sicht sollen Zusatzleistungen aufwandsgemäss entlastet bzw. entschädigt werden. Schulhausleitungen schlagen vor, ihre effektiv geleisteten Arbeitsinhalte und die dafür benötigte Zeit über ein paar Wochen hinweg in einem Journal festzuhalten, um einen Überblick über die IST-Situation zu gewinnen. Die Schulleitung reagierte bereits auf die hohe Belastung der Schulhausleitungen und stellte den Schulhausleitungen eigene Entlastungslektionen zur Verfügung. Weitere Lektionen wurden vom Kanton zusätzlich finanziert – in Zukunft soll aus Sicht der Schulleitung darüber nachgedacht werden, welche Entlastung für die Schulhausleitungen ein realistisches Angebot darstellt.

Rollenklärung der Schulhausleitungen. Lehrpersonen schlagen vor, die Rolle sowie die Kompetenzen der Schulhausleitungen bereits früh im TAG-Prozess präzise zu klären. Eine frühe

Klärung würde eine lange Konsolidierungsphase ermöglichen und die Schulentwicklung auf ein tragfähiges Fundament stellen. Ausserdem schlagen die Schulhausleitungen weitere klärende Gespräche zu ihrem konkreten Pflichtenheft und zu den entsprechenden Kompetenzabgrenzungen vor.

Moderater Einbezug der Schulhausleitungen in Entscheidungsprozesse. Die Schulhausleitungen wünschen sich einen moderaten Einbezug in wichtige Entscheidungen. Darunter verstehen sie, dass Schulhausleitungen Entscheidungsprozesse aktiv mitverfolgen und mitgestalten dürfen. Das Fällen des eigentlichen Entscheides überlassen sie hingegen in einigen Fällen gerne der Schulleitung, denn allzu viel Verantwortung möchten die Schulhausleitungen (noch) nicht übernehmen. Die Schulhausleitungen haben erkannt, dass sie einiges bewegen können, wenn sie sich in ihrem Gremium einig sind und ihre Meinung entschieden und begründet vortragen. Sie schlagen vor, häufiger von sich aus die Initiative zu ergreifen und nicht auf Gesetze und Weisungen von oben zu warten.

Job-Rotation. Von Seiten der Schulhausleitungen wird vorgeschlagen, möglichst vielen Lehrpersonen die Möglichkeit zu geben, die Aufgaben der Schulhausleitung zu übernehmen. So könnten sich viele Lehrpersonen dieser Herausforderung stellen und Erfahrungen in einer neuen Rolle erwerben. Dies würde zu mehr Verständnis für schulinterne Belange führen.

Weiterbildung und learning by doing. Schulhausleitungen schlagen vor, Kurse für Schulhausleitungen anzubieten. Daneben sind sie aber überzeugt, dass jede Lehrperson "on the job" in diese Aufgabe hineinwachsen muss.

4.2.8 Lehrpersonen

4.2.8.1 Veränderungen

"Jetzt gibt es einen viel grösseren Aufgabenbereich, der eine Chance ist, aber gleichzeitig eine Belastung" (Schulhausleitung).

"Früher hatte man nicht einmal Sitzungen, man erledigte alles in der Pause" (Schulhausleitung).

Grössere Verantwortung, mehr Aufgaben und Sitzungen. Die Lehrpersonen werden durch TAG vermehrt in schulorganisatorische Belange involviert – und mit diesem zusätzlichen Engagement steigt auch deren Verantwortung. Der grössere Aufgabenbereich wird sowohl als Chance als auch als Belastung wahrgenommen. Durch den verstärkten Einbezug der Lehrpersonen in die Schulorganisation würden heute viele Aufgaben bewusster wahrgenommen, aber auch hinterfragt. Die Bewältigung der zusätzlichen Aufgaben erfordere mehr Sitzungen, die eine Plattform zur Besprechung von Angelegenheiten bieten, welche früher in den Pausen erledigt werden mussten.

Verändertes Verhältnis zur Schulleitung. Vielen Lehrpersonen scheint es unter den neuen Vorzeichen wichtig, sich mit der Schulleitung gut zu stellen, um z.B. über eine gute Ausgangslage zu verfügen, wenn es um Pensen- und Klassenzuteilungen geht. Die Abhängigkeit wird jedoch nicht nur einseitig wahrgenommen. Eine Schulhausleitung berichtet, dass auch Lehrpersonen eine gewisse Macht hätten, zumal die Arbeit der Schulleitung von einer unzufriedenen Basis blockiert werden könnte.

4.2.8.2 Nutzen

"Das Kollegium wurde offener" (Schulhausleitung).

"Wir sind sehr viel aktiver in Sachen Schulhauspolitik" (Lehrperson).

"Bei mir kam das Gefühl auf, dass ich mich in der Klasse wieder erholt habe. Früher war dies der anstrengende Teil" (Schulhausleitung).

Aktivere Schulhauspolitik. Durch die mit TAG einhergehenden Veränderungen wurden die Lehrpersonen deutlich aktiver in Sachen Schulhauspolitik.

Klima im Team. Als weitere Veränderung im Kollegium wurde festgestellt, dass das Klima offener wurde (v.a. durch FQS). Die intensivierete Zusammenarbeit im Rahmen von TAG führte zu mehr Nähe im Team und über die Schulhausgrenzen hinweg. In der Zusammenarbeit stieg auch das Bewusstsein für die vielfältigen und z.T. neuen Aufgaben des Lehrberufs.

Kürzere Dienst- und Entscheidungswege. Durch die veränderte Organisationsstruktur wurden die Dienstwege der Lehrpersonen kürzer, weil verschiedene Entscheide von der Schulleitung getroffen werden können. Diese kürzeren Entscheidungswege werden von Lehrpersonen als neue "Freiheit" bezeichnet.

Geringere Angst der Lehrpersonen vor der Beurteilung. Lehrpersonen geben an, die Angst vor der Schulleitung sei aufgrund der Nähe geringer als jene vor dem Inspektor. Die Nähe der Schulleitung zu den Lehrpersonen ermöglicht aus Sicht des Schulrats auch einen besseren Umgang mit Problemen.

4.2.8.3 Probleme

"Das Negative ist wohl diese Basisdemokratie und dass man langsam genug hat von diesen vielen Sitzungen" (Schulhausleitung).

Umgang mit Rollenkonflikten der Schulleitung (beraten vs. beurteilen). Die Tatsache, dass sie seit TAG von der Schulleitung zugleich beurteilt und beraten werden, ist für viele der befragten Lehrpersonen stossend. Sie postulieren die Unvereinbarkeit dieser beiden Funktionen und nennen diese Rollenkumulation als Beispiel für den als problematisch erlebten Machtgewinn der Schulleitung. Da sie von der Schulleitung beurteilt werden und sich bei der Verteilung von Klassen und Pensen in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Schulleitung sehen, holen gewisse Lehrpersonen seltener als früher Rat bei der Schulleitung. Lehrpersonen zeigen sich verunsichert darüber, ob sie die Schulleitung als Kollege, Aufsicht oder Helfer wahrnehmen sollen und folgern aus dieser Verunsicherung, dass TAG Offenheit verhindere. Die Schulleitung bezeichnet die Polarität von Beurteilung und Beratung als vom Kanton vorgegebenes Dilemma, welches dadurch verschärft werde, dass die Lehrpersonen primär eine Beratung wünschen, während die Schulleitung auch eine Beurteilung vornehmen müsse.

Umgang mit dem Machtgewinn der Schulleitung. Aus Sicht von Lehrpersonen ist der Machtgewinn der Schulleitung im Rahmen von TAG nicht unproblematisch. Durch die Kompetenzverschiebung Richtung Schulleitung fälle die Schulleitung heute viele Entscheide, welche die Lehrpersonen direkt betreffen. Im Unterschied zu früher (Inspektorat, Schulrat) rückte die Entscheidungsinstanz aber näher zu den Lehrpersonen und ist ständig an der Schule präsent. Daneben stören sich Lehrpersonen und Schulhausleitungen daran, dass die Schulleitung zu wenig breit abgestützt sei, d.h. dass sich zuviel Information und Macht bei zu wenig Personen konzentrieren würde. Die Zentralisierung auf Kantonsebene wurde aus dieser Sicht durch eine Zentralisierung auf kommunaler Ebene abgelöst.

Umgang mit dem Rollenwechsel der Schulleitung. Der Rollenwechsel der Schulleitung ist für gewisse Lehrpersonen nur schwer zu akzeptieren. Dies äussere sich z.B. darin, dass sich die Gespräche ändern würden, wenn die Schulleitung ein Lehrerzimmer betrete. Wenig förderlich

sei der Umstand, dass manchmal Interna aus Teamsitzungen über informelle Kanäle zur Schulleitung gelangten.

Angst von Lehrpersonen. Sinkende Schülerzahlen in einzelnen Schulhäusern fördern die Angst gewisser Lehrpersonen vor einem Arbeitsplatzverlust, was deren subjektive Abhängigkeit von der als mächtig wahrgenommenen Schulleitung erhöht. Die Schulleitung ihrerseits erwähnt, dass viele TAG-Entwicklungen von Angst bei den Lehrpersonen begleitet wurden. Diese Angst sei bis heute noch nicht ganz verschwunden. Die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust wird von der Schulleitung aber als gedanklicher Sprung beurteilt, als Übertreibung, die in keinem Verhältnis zur Realität stehe.

Vernachlässigung des Unterrichts aufgrund von Zusatzbelastungen. Durch die erhöhten Anforderungen an die Lehrpersonen im Zusammenhang mit Schulentwicklungsaufgaben können sich einige Lehrpersonen weniger auf den Unterricht konzentrieren als ihnen lieb ist. Sie möchten sich stärker um die Kinder kümmern als um Aufgaben im Schulhaus, zumal sie ihren Beruf primär wegen der Unterrichtstätigkeit wählten und daraus auch einen grossen Teil ihrer Berufszufriedenheit beziehen. Aus Sicht zahlreicher Lehrpersonen wird aber die Unterrichtstätigkeit im Berufsbild der Lehrpersonen mit TAG zu stark in den Hintergrund gerückt. Unter den vielen Aufgaben der Lehrpersonen und Schulhausleitungen stören sich diese primär an administrativen Arbeiten, welche aus Sicht von Lehrpersonen und Schulhausleitungen pädagogische Fragen zunehmen verdrängen.

Gestiegene Belastung mit Sitzungen. Basisdemokratische Organisationsentwicklung braucht Zeit; die zahlreichen Diskussionen und Sitzungen ermüdeten die Beteiligten, zumal das Kerngeschäft Klassenführung und Unterricht nebenbei unverändert weiter laufen musste. Umgekehrt berichten Lehrpersonen, dass sie für intensive Sitzungen nach dem Unterricht kaum mehr Energie hätten, was tendenziell dazu führe, dass Lehrpersonen anstehenden Reformen aus Müdigkeit kritiklos zustimmen. Hier wird auch der im Bericht der externen Evaluation festgestellte Widerspruch zwischen Wunsch nach Mitsprache und Leistung des entsprechenden Zeitaufwandes sichtbar. Die zusätzliche Sitzungsbelastung der Lehrpersonen durch TAG wurde auch vom Schulrat wahrgenommen.

4.2.8.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Und es braucht das Kollegium, welches die Schulleitung trägt" (Lehrperson).

"Wir müssen seit dem FQS Elterngespräche, Kinderfeedbacks u.a. dokumentieren. Da sollte man einfach bei sich selber Ordnung haben" (Lehrperson).

"Die Schulleitung hat jetzt eine andere Funktion, und ich muss mich ändern, um das akzeptieren zu können" (Schulhausleitung).

Unterstützen der Schulleitung. Ohne die Unterstützung des Kollegiums kann die Schulleitung aus Sicht von Lehrpersonen nicht produktiv arbeiten. V.a. in Krisenfällen müssten sich Schulleitung und Kollegium bewusst sein, dass beide Parteien massgeblich an der Krise beteiligt seien und gleichermassen in der Verantwortung stünden. Auch von Seite der Schulhausleitung wird betont, dass es nun für Lehrpersonen und Schulhausleitungen darum gehe, die neue Rolle der Schulleitung zu akzeptieren.

Gelassenheit und Zuversicht im Umgang mit Entscheidungen. Bei Entscheidungen der Schulleitung ist es aus Sicht von Lehrpersonen wichtig, sich vor Augen zu halten, dass "nicht alles so heiss gegessen wird, wie es gekocht wurde". Die Schulleitung ihrerseits betont, dass die Lehrpersonen lernen müssten, Vertrauen zu entwickeln, dass die Schulleitung oder Arbeitsgruppen gute Entscheidungen treffen.

Optimierung der persönlichen Arbeitstechnik. Seit FQS müssen Elterngespräche, Kinderfeedbacks und anderes mehr dokumentiert werden. Da sei es unerlässlich, konsequent Ordnung zu

halten. Lehrpersonen erwähnen überdies, dass es notwendig sei, Schwerpunkte zu setzen, um sich nicht zu überfordern.

Zeitliche Entlastung. Mit TAG stieg der Aufwand für die Lehrpersonen (Sitzungen, Arbeitsgruppen usw.). Lehrpersonen machen sich deshalb für eine Entlastung stark. Durch den zusätzlichen zeitlichen Aufwand und die damit einhergehende Belastung benötigen die Lehrpersonen neue Strategien. Entsprechende Vorschläge umfassen Hinweise zur klaren Abgrenzung bzw. zur Freistellung von gewissen Tätigkeiten oder den Hinweis, das Vollpensum zu kürzen, um anfallende Schulentwicklungsaufgaben gemeinsam anzugehen.

4.2.9 Eltern

"Ich finde, die Elternmitsprache wurde grösser durch TAG" (Lehrperson).

"Mit TAG gibt man den Eltern einen Teil der Eigenverantwortung zurück" (Schulrat).

"Ein Projektziel, das wir noch nicht erreicht haben, ist die Elternarbeit, dass man z.B. einen Elternrat hätte (...). Bisher waren wir aber zu sehr mit Strukturellem beschäftigt" (Schulleitung).

Veränderungen. Lehrpersonen erklären, durch TAG (bzw. durch FQS) sei die Elternmitsprache deutlich erhöht worden, zumal die Eltern im jährlichen Feedbackbogen zu diversen klassenbezogenen Themen Stellung nehmen können. Überhaupt haben sich Rechte und Mitgestaltungswillen der Eltern aus Sicht von Lehrpersonen in letzter Zeit erhöht; allerdings ist für Lehrpersonen schwierig abzuschätzen, inwiefern es sich dabei um eine Zeiterscheinung oder eine Auswirkung von TAG handelt. Der Schulrat betont, dass mit der erhöhten Mitsprachemöglichkeit auch eine höhere Eigenverantwortung der Eltern einher gehe.

Nutzen. Durch die Veränderungen im Zusammenhang mit TAG ergab sich für die Eltern mehr Transparenz bezüglich der schulischen Zuständigkeiten. Der bisherige und weiterhin gültige Instanzenweg wurde gemäss Angaben des Schulrats transparenter gemacht. Die Eltern wissen, dass sie direkt bei der Schulleitung vorsprechen können, wenn das Gespräch mit einer Lehrperson blockiert ist. Dadurch habe sich die Tendenz, sich direkt an kantonale Instanzen (Schulinspektorat) oder die Schulpflege zu wenden, stark vermindert.

Probleme. Die Schulleitung bedauert, dass das Projektziel "Elternarbeit" bisher noch nicht vollständig erreicht wurde. Das vorliegende Konzept "Elternmitarbeit" sollte aus dieser Sicht überarbeitet werden.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge. Lehrpersonen finden es wichtig, dass sich Eltern mit ihren Anliegen nach wie vor zuerst an die Lehrperson wenden. Um die Eltern zu diesem Vorgehen anzuhalten, solle die Schulleitung Eltern konsequent abweisen, wenn sie das Gespräch mit der Lehrperson noch nicht gesucht haben. Überhaupt soll den Eltern aus Lehrerperspektive klar kommuniziert werden, was sich mit TAG änderte und welche Erwartungen die Schule nun an sie richtet. Auch der Schulrat fordert, dass alle Beteiligten (und damit auch die Eltern) die Dienstwege einhalten müssten. Für den Schulrat ist zudem die Institutionalisierung der Gesprächskultur Eltern-Schule zentral. Aus dieser Sicht sollen die Eltern mitreden, fragen und kritisieren dürfen – aber zunächst müssten sie eine angepasste Gesprächskultur entwickeln, um diesen Einbezug zu ermöglichen. Die Schulleitung und einzelne Schulkhäuser denken in diesem Zusammenhang über die Gründung eines Elternrates nach. Auch die genauere Definition der Zusammenarbeit mit den Eltern im Schulprogramm steht als Ansatzpunkt im Raum.

4.3 TAG-Elemente

Gewisse Elemente bzw. Nebenerscheinungen von TAG wurden in den Interviews nur kurz angetönt. So etwa die Erarbeitung von Fach-Standards (z.B. Französisch) oder Standards der Elternarbeit. Aber auch der Aufbau von Schülerparlamenten, das Schulprogramm oder die externe Evaluation wurde nur am Rande angesprochen. Mehr Aussagen können zu folgenden Themen gemacht werden: Teilautonomie, FQS, Mitarbeiterbeurteilung, Globalbudget, Leitbild sowie Schulorganisation. Sie werden deshalb im Folgenden ausführlicher vorgestellt. Die neue Schulorganisation und -struktur bildet den Auftakt, weil hier das systemische Zusammenwirken der oben einzeln beleuchteten Akteure aufgezeigt werden soll.

4.3.1 Schulorganisation und -struktur

4.3.1.1 Veränderungen

"Mit TAG werden die Karten neu gemischt" (Schulhausleitung).

"Wir haben realisiert, dass wir durch die Kompetenzen und Pflichten viel mehr auch Administration machen müssen, auch das Sekretariat! Eine teilautonome, geleitete Schule bringt viel mehr Arbeit" (Schulleitung)

Kompetenzverschiebungen nach "unten". Gemäss Aussagen der Schulleitung und des Schulrates wurde die Baselbieter Schule vor TAG zentralistisch von Liestal aus gesteuert. Nach relativ übereinstimmenden Angaben der befragten Akteure erfolgten die Veränderungen im Rahmen von TAG so, dass Kompetenzen in der Schulhierarchie nach "unten" delegiert wurden. Aufgrund von TAG können heute viele Entscheide auf tieferen Hierarchiestufen, d.h. in der Schule vor Ort, gefällt werden (Repetitionen, Bewilligung von Lagern usw.). Durch diese Verschiebung verschiedener ehemals kantonaler Kompetenzen auf die Einzelschule wurde aber die Hierarchie vor Ort aus Sicht der Schulleitung eher steiler.

Mehrarbeit auf unteren Ebenen. Durch die Kompetenzverschiebungen fallen auf den jeweils tieferen Ebenen mehr Arbeiten an, welche bewältigt werden müssen. Aus Sicht der Schulleitung ist z.B. der Personalaufwand im Sekretariat gestiegen, weil die Schulleitung aufgrund der neuen Funktionen deutlich mehr Administration bewältigen muss. Ausserdem erfuhr die Kooperation an der Basis in den letzten Jahren tendenziell eine Verschiebung: Während früher v.a. konkrete Anlässe (Projekte, Lager) gemeinsam organisiert wurden, werden heute zusätzlich gemeinsam Vernehmlassungen verfasst (usw.).

Neue Gefässe. Gemäss Angaben von Lehrpersonen wurden mit TAG regelmässige, schulhausübergreifende Sitzungen (Konvente) ins Leben gerufen. Anlässlich solcher Konvente erhalten Lehrpersonen ein Mitspracherecht bezüglich der Schulentwicklung ihrer Schule (Informationen, Anträge, Abstimmungen, Beschlüsse usw.).

Differenziertere Dokumentation der Abläufe. Der Schulrat bringt den Gesichtspunkt ein, dass in letzter Zeit viele Abläufe klarer dokumentiert und reglementiert wurden (z.B. die Klassenbildung), ohne aber die Abläufe selber zu verändern. Begründet wird dieses Vorgehen damit, dass Eltern und Lehrpersonen heute öfter nach einem Reglement fragen.

4.3.1.2 Nutzen

"Die Chance bei der Schulorganisation ist, dass es alle Leute angeht.
Es wird alles viel demokratischer" (Schulrat).

"Es gibt viel mehr Spielraum, der ausgenutzt werden kann" (Schulrat).

Die Schulhausleitungen konnten durch die Bearbeitung anstehender Probleme viel lernen, sie werden durch die neuen Organisationsstrukturen besser involviert. Auch einige Lehrpersonen freuen sich über ausgebauten Mitsprachemöglichkeiten. Aus Sicht der Schulleitung bewähren sich die erarbeiteten Strukturen gut. Der Schulrat schätzt den neu entstandenen grösseren Spielraum und die (noch) offenere, demokratische Gesprächskultur.

4.3.1.3 Probleme

"Bei uns haben die Kinder Priorität, und nicht die Schulkultur oder wie man das dann nennen will" (Lehrperson).

"Einerseits beklagen sich die Lehrer über die vielen Sitzungen und andererseits beklagen sie sich jeweils,
wenn die Schulleitung etwas entscheidet, ohne die Lehrerschaft zu konsultieren!
Die Gefahr ist, dass man viel Zeit dadurch verliert, indem man zu viel ins Detail diskutiert" (Schulrat).

Geringere Anonymität der Entscheidungsträger. Durch die Delegation verschiedener Aufgaben auf tiefere Ebenen des Schulsystems rücken die entscheidenden Instanzen näher zu den Lehrpersonen. Waren es früher anonyme Personen, welche in weiter Ferne Entscheide ein-same fällten und dafür ungehört beschimpft werden konnten, sind es heute konkrete Personen aus dem näheren Umfeld.

Suche nach einem adäquaten Mass an Mitsprachemöglichkeiten für Lehrpersonen. Der Schulrat fragt sich, wo die Schulleitung selber entscheiden soll und was mit den Lehrpersonen abgesprochen werden muss. Das Dilemma liege darin, dass sich die Lehrpersonen sowohl über die vielen Sitzungen als auch über die von der Schulleitung im Alleingang gefällten Entscheide beklagen.

4.3.1.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten

"Für mich wäre es vor allem wichtig, Strukturen zu sehen" (Schulhausleitung).

"Eine teilautonome, geleitete Schule bringt viel mehr Arbeit!
Ich delegiere vermehrt administrative Arbeit an das Sekretariat" (Schulleitung).

Etablieren und Aufzeigen von Strukturen. Die Schulhausleitung erachtet es als wichtig, klare Strukturen der Zusammenarbeit bzw. der Kompetenzabgrenzung zu etablieren und aufzuzeigen. Die Schulleitung möchte die aus TAG zusätzlich erwachsenen administrativen Arbeiten künftig vermehrt ans Sekretariat delegieren.

Fällen von Entscheiden auf tiefstmöglicher Ebene. Alle befragten Akteure empfehlen übereinstimmend, Entscheide auf tiefstmöglicher Ebene zu fällen – wobei im konkreten Einzelfall die Meinungen divergieren, welches diese tiefstmögliche Ebene ist. Werden Probleme auf der tiefstmöglichen Ebene behandelt, so wird aus Sicht der Schulleitung Aktivismus verhindert und die Suche nach einer gemeinsamen Entscheidungsfindung in den Mittelpunkt gestellt. Lehrpersonen empfehlen, ein optimales Mass an Vorgaben und Steuerung auf der einen Seite und Freiheiten bzw. Kommunikationsbereitschaft auf der anderen Seite zu suchen – v.a. in grossen Kollegien.

Pflege der Kommunikationskultur. Eine offene, tolerante, fehlertolerante Gesprächskultur wird von allen Akteuren als wichtig für den TAG-Prozess bezeichnet. Da die Schulhausleitungen in den neuen Strukturen eine Mittelposition zwischen Kollegium und Schulleitung einnehmen, ist ihnen die Pflege der Kommunikationskultur ein besonderes Anliegen. Lehrpersonen empfehlen ganz allgemein die Kommunikationspflege mit allen beteiligten Akteu-

ren (speziell jedoch innerhalb der FQS-Gruppe). Ihnen ist wichtig, dass möglichst alle mit allen funktionsübergreifend ins Gespräch über die Schule kommen und keine "Einzelaktionen" lostreten. Die Schulleitung erachtet es als bedeutsam, an die richtigen Instanzen zu gelangen, bevor etwas ins Rollen gebracht wird.

4.3.2 Teilautonomie

4.3.2.1 Veränderungen

"Die grösste Erneuerung ist, dass die Entscheidungen nicht mehr so zentral geregelt werden, sondern dass schneller gehandelt werden kann" (Schulrat).

Die erhöhten Kompetenzen der Reinacher Schulleitung gingen mit einer grösseren Autonomie und Verantwortung der Gemeindeschule einher. So betont der Schulrat etwa, dass sich die Schule heute innerhalb des vorgegebenen Rahmens eigene Ziele setzen könne. Folgende Veränderungen ergaben sich im Zusammenhang mit der Teilautonomie der Reinacher Schule:

Anpassung der Schule an lokale Gegebenheiten. Die Schulhausleitungen und Lehrpersonen schätzen, dass sich mit TAG jede Schule an die lokalen Gegebenheiten anpassen kann (Geschichte, Kollegium, Umfeld usw.). Diese Anpassung an die kommunalen Bedingungen wird von der Schulhausleitung als grösster Vorteil von TAG bezeichnet.

Autonomie auf Ebene der Schulhäuser. Schon vor TAG waren die Schulhäuser sehr eigenständig und hatten verschiedene Charaktere. Die Lehrpersonen sind sich deshalb nicht einig, ob TAG den einzelnen Schulhäusern mehr Autonomie gebracht habe. Gewisse Lehrpersonen betonen jedoch, dass sie in ihrem Schulhaus ihr eigenes Jahresprogramm erstellen können, welches z.B. Projektwochen umfasst, die den Stundenplan verändern. Auch die Schulhauskonferenz hat aus Sicht gewisser Lehrpersonen mehr Gewicht erhalten.

4.3.2.2 Nutzen

"Es hiess immer, wenn es von Liestal abgesegnet ist, kann man es machen, das dauerte aber immer lange, bis wir es weiter behandeln konnten, die Mühlen mahlen langsam" (Lehrperson).

"Man kann Einfluss nehmen" (Lehrpersonen).

"Kürzere Dienstwege, klarere Strukturen, dass wir mehr Mitbestimmungsrechte haben, das finde ich absolut positiv" (Lehrpersonen).

Schnelleres und angemesseneres Handeln dank kürzerer Instanzenwege. Die durch die Autonomie verkürzten Instanzenwege führten zu schnellerem und flexiblerem Handeln auf Schulebene: (freiwillige) Repetitionen, Versetzungen, spezielle Fördermassnahmen (z.B. Deutsch für Fremdsprachige), Lager, Schulreisen, Beurlaubungen, Stundenpläne, Inhalte der Weiterbildung usw. können von der Schulleitung vor Ort bewilligt werden, was einen grossen Zeitgewinn darstellt und von vielen Lehrpersonen sehr geschätzt wird. Ausserdem sind die lokal gefällten Entscheidungen aus Sicht von Lehrpersonen und Schulhausleitungen besser auf die lokalen Verhältnisse zugeschnitten.

Partizipation und Identifikation. Durch TAG gewannen Lehrpersonen mehr Mut, ihre Anliegen vorzubringen; sie erleben konkreter und transparenter, wo und wie sie Einfluss nehmen können. Die verstärkte Mitsprachemöglichkeit wird von Lehrpersonen sehr geschätzt. Zudem unterstützt TAG gemäss Aussagen des Schulrates letztlich das Selbstbewusstsein der ganzen Gemeindeschule. Die Schule sei zusammengeschweisst worden und entfalte einen neuen Esprit.

4.3.2.3 Probleme

"Als wir uns dem TAG anschlossen, habe ich mir vorgestellt, dass wir als Schulhaus mehr Autonomie hätten. Aber die Praxis sieht anders aus: Alles ist stark reglementiert! Die Autonomie beim TAG liegt einfach zentral bei der Schulleitung. Wir selber haben nicht mehr Autonomie" (Lehrperson).

"Je länger wir teilautonom sind, desto weniger autonom sind wir an der Basis" (Schulhausleitung).

Beschwerliche Suche nach einem günstigen Ausmass an Teilautonomie. Die Neuaushandlung der Kompetenzen auf allen Ebenen der Schule führte aus Sicht der verschiedenen Akteure zu z.T. langwierigen Verhandlungen. Als Beispiel führt die Schulleitung heftige Diskussionen über die Frage nach den Zuständigkeiten bei der Führung der Personalakten an.

Beschwerliche Suche nach einem günstigen Ausmass an Teilautonomie auf Schulhausebene. Einige Lehrpersonen zeigen sich enttäuscht, dass die durch TAG gewonnene Autonomie auf Ebene der Gemeindeschule verebbt und kaum bis zu den einzelnen Schulhäusern dringt. Die Schulhausleitungen argumentieren gar, dass durch TAG die Autonomie der einzelnen Schulhäuser eingeschränkt worden sei. Die Schulleitung bezieht sich auf den Begriff "Teilautonomie, geleitete Schule" und stellt damit die gemeindliche Schule als Ganzes in den Vordergrund. Teilautonomie der Schulhäuser ist aus dieser Sicht so weit möglich, wie sie den Vorgaben des Bildungsgesetzes und den Interessen der Gesamtschule nicht widerspricht.

4.3.2.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten

"Man muss auch bereit sein, auf allen Ebenen diese Teilautonomie zu geben! Man muss die Konsequenz akzeptieren, dass eine Gemeinde etwas anders macht als eine andere" (Schulleitung).

"Aber die Autonomie des Schulhauses ist zu klein. Die müsste grösser werden. Sie müsste stärker dem Quartier angepasst sein" (Lehrperson).

Stärkung der Teilautonomie auf allen Ebenen. Die Schulleitung spricht sich dafür aus, auf allen Schulebenen Teilautonomie zu gewähren und unterschiedliche Entwicklungen der einzelnen Einheiten zu akzeptieren. Als Gegenpol zu erweiterten Autonomieräumen postuliert die Schulleitung aber immer eine Rechenschaftspflicht der jeweiligen Akteure. Einige Lehrpersonen sprechen sich dafür aus, dass sich ihre Schule noch mehr Autonomie herausnimmt und sich gegenüber dem Kanton und seinen Forderungen deutlicher abgrenzt.

Generelle Erhöhung der Teilautonomie der Schulhäuser. Lehrpersonen machen sich für einen Ausbau der Schulhausautonomie stark, um die Schulhauskultur noch gezielter dem jeweiligen Quartier anzupassen. Es wird vorgeschlagen, sich in gewissen Fällen einzelne Rechte einfach herauszunehmen und die "Teilautonomie" stillschweigend auf die Schulhausebene zu übertragen. Auch die Schulhausleitungen wünschen sich mehr Autonomie für ihr Schulhaus – etwa bei der schulhausinternen Verteilung von Stellen und Pensen.

Gewährung kultureller Schulhausautonomie (nicht aber finanzieller Autonomie). Die Schulleitung spricht sich für eine hohe Teilautonomie der einzelnen Schulhäuser im *kulturellen* Bereich aus: Jahresschwerpunkte, Jahresprogramm, Schulhausordnung, SCHILF-Schwerpunkte usw. Gemäss Ansichten der Schulleitung erschwert jedoch eine zu hohe Finanzautonomie der einzelnen Schulhäuser die Finanzverhandlungen mit der Gemeinde, weshalb hier die Schulhaus-Autonomie vor dem Gesamtinteresse der Gemeindeschule zurückstehen müsse.

Aushandlung einheitlicher, gemeindeinterner Strukturen und Rahmenbedingungen. Um die kommunale Schule steuern zu können und eine gewisse Einheitlichkeit zu gewähren, müssen nach Ansicht der Schulleitung gewisse Aspekte schulhausübergreifend geregelt werden. Als Mittel dazu bewähren sich Konvente und die Schulleitungskonferenz (Schulleitung, Schulhausleitung sowie eine Vertretung der Lehrpersonen). Die Schulleitungskonferenz wird als wichtiges Bindeglied zwischen den Schulhäusern bezeichnet.

Überdenken des Ausmasses der Schulautonomie. Einzelne Lehrpersonen betonen, dass sich noch klarer herauskristallisieren müsse, in welchen Bereichen die Schulgemeinden autonom sein dürfen und in welchen Bereichen einheitliche und kantonal durchgesetzte Regelungen sinnvoller sind. Hier müsse noch eine Balance gefunden werden, z.B. damit im Hinblick auf einen Wohnortwechsel eines Kindes keine unnötigen Schulprobleme entstehen.

4.3.3 Mitarbeiterbeurteilung

4.3.3.1 Veränderungen

"Vor sechs Jahren war das noch ganz anders. Damals hatte der Schulleiter bei den beamteten Lehrern keine Beurteilungsfunktion. Heute ist der Schulleiter der Verantwortliche für den gesamten Schulbetrieb" (Schulleitung).

Während die Unterrichtsbesuche früher durch den Inspektor durchgeführt wurden, obliegt dies neu der Schulleitung. Durch diese Veränderung in den Zuständigkeiten liegt auch die Beurteilung des Unterrichts und der Lehrperson neu bei der Schulleitung. Diese Beurteilung der Lehrperson erfolgt u.a. anlässlich eines jährlichen Mitarbeitergesprächs.

4.3.3.2 Nutzen

"Ein Mitarbeitergespräch, bei dem wir angehört werden und Feedback kriegen von der Schulleitung, das hatten wir vorher nicht...das schätze ich sehr" (Lehrperson).

"Zwei Stunden später marschierte ich dann völlig entspannt wieder davon. Ich finde das nun etwas Tolles. Die Ängste waren vorhanden, da man nicht wusste, was auf einen zukommen würde" (Lehrperson).

Gegenseitiges Feedback. Die Schulleitung räumt dem Mitarbeitergespräch einen hohen Stellenwert ein, weil es eine Standortbestimmung ermögliche; dies werde von beiden Seiten geschätzt. Lehrpersonen erhalten anlässlich dieses Gesprächs u.a. ein Feedback über ihre positiven Seiten, ihre Schwächen und ihre Stellung im Kollegium. Die Schulleitung betont die Offenheit der Lehrpersonen anlässlich dieser Gespräche; Lehrpersonen würden diese Mitarbeitergespräche als etwas sehr Gutes, Bereicherndes und Befriedigendes empfinden. Den Lehrpersonen dient das Mitarbeitergespräch als Plattform, einerseits die eigene Meinung kund zu tun und andererseits ein Feedback der Schulleitung zu erhalten. Viele schätzen es, einer ihnen bekannten Instanz aktuelle Erfahrungen und Befindlichkeiten anzuvertrauen. Im Gegensatz zu früher werden heute im Mitarbeitergespräch auch Teilzeitlehrkräfte berücksichtigt. Diese fühlen sich dadurch eher wahrgenommen und einbezogen als vor der Einführung von TAG.

Direkter Einblick der Schulleitung in die Schulhauskulturen und -situationen. Durch die Mitarbeitergespräche erhält die Schulleitung Einblick in die verschiedenen Schulhäuser mit ihren spezifischen Kulturen, ihren verschiedenen Gremien und Instanzen. Diese Arbeit erlebt die Schulleitung als dynamisch, herausfordernd und spannend. Durch Schulbesuche und Gespräche setzt sich die Schulleitung über Situationen und Entwicklungen an ihrer Schule ins Bild, weshalb Probleme oft direkt gelöst werden können, bevor sie eskalieren. Deshalb muss die Schulleitung in Problemsituationen nicht mehr auf Hinweise von Dritten (Inspektorat) hin aktiv werden, ohne die Situation selber zu kennen.

Kohärente Beurteilung durch die Schulleitung. Die auf die Unterrichtsbesuche folgenden Gespräche mit Rückmeldungen zum Unterrichtsgeschehen werden von Lehrpersonen als Fortschritt zur alten Praxis gesehen. Im Gegensatz zu den durch frühere Inspektoren wahrgenommenen Momentaufnahmen aus dem Unterricht entstehe durch die häufigeren Berührungs-

punkte mit der Schulleitung ein kohärenteres, präziseres und facettenreicheres Bild des Schulalltages einer Lehrperson.

Chance für die Personalentwicklung. Aus Sicht der Schulleitung stellt das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung dar. Aufgrund von Beobachtungen und Gesprächen können Ziele formuliert werden, um die Kompetenzen der Lehrpersonen kontinuierlich zu erweitern. Zudem bietet sich die Chance, Lehrpersonen in persönlichen oder schulischen Problemsituationen zu begleiten und zu unterstützen.

4.3.3.3 Probleme

"Bei einem Mitarbeitergespräch habe ich mir viel überlegt. Ich fragte mich ob es gut war, dass ich eine so grosse Offenheit gezeigt habe. Weil diese Person mich ja dann beurteilt" (Lehrperson).

"Bei der Schulleitung ist es so, dass sie uns von vielen Seiten her kennt, da weiss man nicht genau, was alles in die Beurteilung mit einfliesst" (Schulhausleitung).

Angst vor negativen Folgen (Kündigungen). Die Einführung des Mitarbeitergesprächs löste bei Lehrpersonen Ängste vor negativen Folgen wie z.B. Entlassungen aus. Entgegen diesen Befürchtungen von Lehrpersonen hat die Schulleitung jedoch nicht die Kompetenz, Entlassungen von Lehrpersonen vorzunehmen, die Schulleitung könnte dies höchstens zuhanden des Schulrats beantragen.

Bedenken vor zu grosser Offenheit am Mitarbeitergespräch. Aufgrund der vorhandenen Ängste und der Ungewissheit, welche Beobachtungen und Kriterien genau in die Beurteilung mit einfließen, äussern Lehrpersonen Bedenken, sich beim Mitarbeitergespräch offen zu zeigen. Hier setzt auch die bereits erwähnte, verbreitete Kritik der Lehrpersonen an der Vermischung von Beurteilung und Beratung an.

Probleme einer angemessenen und fairen Unterrichtsbeurteilung. Einige Lehrpersonen zweifeln, ob die Schulleitung ihren Unterricht angemessen zu beurteilen vermöge. Diese Zweifel werden v.a. von Lehrpersonen geäussert, die ihre eigene Unterrichtsqualität als hoch einstufen oder von Fachlehrpersonen bzw. Lehrpersonen mit Spezialausbildungen. Lehrpersonen monieren, dass sich Schulleitungen von der Basis entfernen und die alltäglichen Praxisprobleme in ihren Beurteilungen allmählich übersehen könnten. Dies könne dazu führen, dass Lehrpersonen von Schulleitungen beurteilt werden, die selber schon lange nicht mehr unterrichtet haben. An der Objektivität der Beurteilung wird von Lehrpersonen aber auch gezweifelt, weil diese von ehemaligen Kollegen vorgenommen wird.

Grosser Zeitaufwand (für Teilpensenlehrkräfte). Die Mitarbeitergespräche stellen einen enormen zeitlichen Aufwand für die Schulleitung dar. Der zeitliche Aufwand verschärft sich insbesondere dann, wenn viele Lehrpersonen mit Teilpensen zu betreuen sind. Aus Sicht der Schulleitung ist die Forderung, pro Jahr und Lehrperson einen Schulbesuch, ein Auswertungsgespräch und ein Mitarbeitergespräch durchzuführen, nicht einlösbar.

4.3.3.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Meine Idealvorstellung wäre jemand Aussenstehendes, mit dem man keine persönliche Beziehung hat, der im Schuldienst steht und der Entlastungsstunden hat, um eine Anzahl von Lehrpersonen zu betreuen, besuchen und beraten. Ich habe das selber schon gemacht (...). Das ist meine Vision der Beurteilung von aussen" (Schulhausleitung).

"Die Schattenseite ist dann, dass wir immer mehr Leute zu betreuen haben! Dann muss man Prioritäten setzen und sagen: Die besuche ich nicht jedes Jahr" (Schulleitung).

Weiterbildung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Die Schulleitung besuchte für die Durchführung der Mitarbeitergespräche eine Weiterbildung, die sie als gute Vorbereitung auf ihre neue Aufgabe bezeichnet. Das auf dem Hintergrund dieser Weiterbildung entwickelte und in Reinach umgesetzte Konzept erreichte eine hohe Akzeptanz im Kollegium.

Arbeit mit individuellen, überprüfbaren Zielvereinbarungen. Die Schulleitung unterstreicht die Wichtigkeit transparenter und überprüfbarer Vereinbarungen anlässlich der Mitarbeitergespräche. Wichtig sei dabei, dass diese Vereinbarungen auf die individuellen Situationen der einzelnen Lehrpersonen eingehen, zumal auch die Fortschritte und Wege der Lehrpersonen unterschiedlich seien.

Unerlässliche Kombination von Beurteilung und Beratung. Die Schulleitung geht davon aus, dass die Beurteilungs- und Beratungsfunktion nicht zu trennen sei. Entscheidend sei jedoch die Haltung, mit welcher eine Schulleitung diese Aufgabe wahrnehme. Die von gewissen Lehrpersonen geforderte konsequente Trennung von Beurteilung und Beratung erachtet die Schulleitung als nicht möglich, da diese Funktionen nie so klar getrennt werden könnten. Lehrpersonen würden zudem selber in ihrer täglichen Arbeit sowohl beraten als auch beurteilen (Schülerinnen und Schüler, FQS).

Trennung von Beurteilung und Beratung. Aufgrund der vielfältigen Probleme, welche durch die Vermischung von Beurteilung und Beratung durch ehemalige Kollegen entstehen würden, wünschen sich einige Lehrpersonen eine Trennung dieser beiden für sie unvereinbaren Funktionen. Auch Lehrpersonen, welche die Mitarbeitergespräche ansonsten als gute, neue Kultur bezeichnen, fordern eine Trennung dieser beiden Funktionen, z.B. indem eine zusätzliche Person, die sich in der Schule auskennt, selbst aber von aussen kommt, zugezogen würde.

Minimierung der zeitlichen Belastung. Um die zeitliche Belastung der Schulleitung durch die Mitarbeitergespräche zu minimieren, werden von den Befragten verschiedene Vorschläge vorgetragen. So wird etwa von der Schulleitung vorgeschlagen z.B. Teilpensenlehrkräfte nur jedes zweite Jahr ins Mitarbeitergespräch einzubeziehen. Ausserdem könnten die für die Mitarbeiterbeurteilung vorgesehenen Stellenprozente erhöht oder zusätzliche Personen dafür angestellt werden. Ein weiterer Vorschlag einer befragten Person zielt darauf, gewisse Gespräche intern (z.B. an die Schulhausleitungen) zu delegieren.

Zurückhaltende Selbsteinschätzung der Unterrichtskompetenzen der Schulleitung. Die Schulleitung ist sich dessen bewusst, dass es in ihrer Schule fachlich überlegene Lehrpersonen gibt und dass sie nicht Schulleitung wurde, weil sie besser unterrichtet oder fachlich kompetenter ist.

4.3.4 Selbstevaluation (FQS)

4.3.4.1 Veränderungen

"Das hätte es vorher nie gegeben, dass wir uns in Gruppen selber Besuche machen und die Qualität fördern" (Lehrperson).

"Ich glaube, unsere Lehrer haben gelernt, sich mehr zu öffnen, eine Kritik weniger persönlich zu nehmen" (Schulrat).

Der Einstieg ins Pilotprojekt TAG war an die Bedingung geknüpft, dass die entsprechende Schule über eine etablierte Form der Selbstevaluation verfügt. Reinach hatte sich bereits Jahre vor ihrem TAG-Einstieg für FQS entschieden und setzt FQS bis heute um. Die FQS-Praxisvariante von Reinach sieht vor, dass sich Lehrpersonen in Gruppen gegenseitig besuchen und ein jährliches Feedback von Eltern und Kindern einholen. Daraufhin sind die Lehrpersonen verpflichtet, den Eltern ihrerseits Rückmeldungen bezüglich der Resultate zu geben. Insgesamt zielt FQS auf die Optimierung der Unterrichtsqualität bzw. auf die Entwicklung der einzelnen Lehrperson. Die FQS-Ergebnisse sind nur für die jeweilige Lehrpersonen selber bestimmt; deshalb erhält die Schulleitung oder die FQS-Steuergruppe keinen Einblick in die individuellen Rückmeldungen an einzelne Lehrpersonen.

4.3.4.2 Nutzen

"Ich glaube, unsere Lehrer haben gelernt sich mehr zu öffnen, eine Kritik weniger persönlich zu nehmen, weniger Angst zu haben" (Schulhausleitung).

Stärkung und Unterstützung der Lehrpersonen. Die meisten Lehrpersonen berichten äusserst positiv über FQS, u.a. weil sie FQS als Stärkung und Hilfe erfahren. Obwohl bei der Einführung von FQS vielfältige Bedenken von Lehrpersonen zu überwinden waren, wird FQS heute von verschiedenen Lehrpersonen als bestes Element von TAG bezeichnet. FQS sei sehr befriedigend und motivierend, da es den Lehrkräften wirklich etwas bringe. Damit wurde FQS zu einer tragenden Stütze von TAG. Dies ist u.a. dadurch zu erklären, dass sich Lehrpersonen in ihrer FQS-Gruppe gut getragen fühlen, womit sie sich weniger abhängig von der Schulleitung sehen. Die FQS-Gruppen unterstützen Lehrpersonen auch in Problemsituation, weil sich die Kolleginnen und Kollegen in den Gruppen gut kennen und einander nahe stehen.

Mehr Offenheit und gegenseitiges Vertrauen im Team. FQS führte zu mehr Offenheit und Vertrauen im Kollegium. Die Offenheit zeigt sich u.a. darin, dass in einem Schulhaus buchstäblich mit offenen Türen unterrichtet wird. Da die FQS-Teams schulhausübergreifend zusammengesetzt wurden, verbesserte sich nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb der Schulhäuser, sondern auch jene zwischen den Lehrpersonen verschiedener Schulhäuser. Aus Sicht eines Schulratsmitglieds haben die Lehrpersonen durch FQS gelernt, sich mehr zu öffnen, Kritik weniger persönlich zu nehmen und weniger Angst davor zu haben.

Entlastung der Schulleitung. Die Schulleitung berichtet über eine grosse zeitliche Entlastung durch FQS. Die Reklamationsdichte von Seiten der Elternschaft habe stark abgenommen, so dass für die Schulleitung zeitliche Kapazitäten frei wurden. Dies ist dadurch zu erklären, dass sich die Eltern heute über die regelmässige eingeforderten Feedbacks direkt bei der Lehrperson aussprechen können.

4.3.4.3 Probleme

"Diese Angst ging nie weg. Diese gab es schon als wir ins FQS gingen. Es hiess: 'Jetzt reden die Eltern uns rein!' Diese Ängste kommen immer wieder, bei jedem neuen Schritt." (Schulleitung).

Gefahr des Zerfalls des Kollegiums in Untergruppen. FQS führte zu hoher Kohäsion innerhalb der FQS-Gruppen. Dieser verbesserte FQS-Gruppenzusammenhalt löste aber bei einigen Lehrpersonen das Gefühl aus, dass dadurch das Kollegium in Untergruppen zerfalle.

Zeitlicher Aufwand. Obschon die gegenseitigen Unterrichtsbesuche während der Unterrichtszeit vorgenommen werden können, stellt FQS für die Lehrpersonen insgesamt eine zeitliche Zusatzbelastung dar, für welche kein neues Zeitgefäss geschaffen wurde.

Überforderung von Eltern mit mehreren Kindern. Eltern mit mehreren Kindern beschwerten sich anfänglich über die vielen gleichartigen FQS-Fragebögen, die sie für ihre Kinder ausfüllen mussten. Ausserdem finden solche Eltern, die Schule beziehe die Eltern im Moment genügend ein – mehr wäre zuviel.

Elternmitsprache (unberechtigte Vorwürfe von Eltern). Die Schulleitung erwähnt, dass bei der Einführung von FQS Ängste entstanden, die Eltern könnten einen zu starken Einfluss auf das Unterrichtsgeschehen und die Schule erhalten. Tatsächlich berichten Lehrpersonen, dass Eltern über FQS ihren Einfluss geltend machen – und dass sie sich bei unberechtigten Vorwürfen von Eltern hilflos fühlen.

4.3.4.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge

"Die grosse Arbeit am Anfang war die Definition des FQS. Das war die Hauptarbeit von TAG für mich persönlich. Bis wir uns dort zurecht fanden, bis die Gruppen formiert waren, dies war wirklich eine zusätzliche Arbeit. Für mich persönlich war es aber auch eine Investition, die sich sehr gelohnt hat" (Lehrperson).

"Ich würde auch zuerst wieder das FQS einführen! Ich sehe, wenn man sich mit solchen Fragen beschäftigt, dass es wichtig ist, nicht alles auf einmal zu machen" (Schulhausleitung).

Gewährung einer angemessenen Entwicklungszeit. Gemäss Aussagen von Lehrpersonen nimmt die sorgfältige Einführung von FQS viel Zeit in Anspruch (Definition von FQS, Gruppenbildung, Orientierung im neuen System usw.); diese Zeit wird aber als lohnende Investition bezeichnet. Eine gewisse Entwicklungszeit sollte auch deshalb gewährt werden, weil Bedenken seitens der Lehrpersonen nur nach und nach aus dem Weg geräumt werden können bzw. weil sich Lehrpersonen allmählich an die neue Kultur von FQS gewöhnen müssen.

Gute Durchmischung der FQS-Gruppen. Um einen kritischen und objektiveren Blick zu erhalten, wird von Lehrerseite empfohlen, die FQS-Gruppen stufen- und schulhausübergreifend zusammenzustellen. Dies bringe jedoch auch einen zusätzlichen Aufwand mit sich, da die Terminsuche schwieriger werde. Wichtig sei es, sich in der FQS-Gruppe wohl zu fühlen.

Einforderung eines verbindlichen Feedback der Lehrpersonen an die Eltern. Um die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit mit den Eltern zu erhöhen, erachtet es die Schulleitung als wichtig, dass die Lehrperson anschliessend an die Auswertung der elterlichen FQS-Rückmeldungen den Eltern mitteilt, welche Schlüsse sie aus den Rückmeldungen zieht. Dadurch realisieren die Eltern, dass sie mit ihrem Feedback etwas bewirken können, was FQS für die Beteiligten glaubwürdig mache.

Ermöglichung verschiedener FQS-Instrumente für Eltern. Damit Eltern mehrerer Kinder nicht ständig den gleichen FQS-Fragebogen ausfüllen müssen, erhielten die Lehrpersonen die Möglichkeit, einen individuellen Fragebogen zu entwickeln. Daneben können auch weitere Formen der Datenerhebung praktiziert werden.

Respektierung von FQS als geschützten Bereich der Lehrperson. Die Schulleitung erachtet es als äusserst wichtig, die Selbstevaluation als geschützten Bereich für die Lehrpersonen zu definieren. Die Schulleitung dürfe sich aus FQS-Unterlagen keine Informationen über Lehrpersonen holen, nur die betroffene Lehrperson selber dürfe (z.B. in Krisenfällen) über FQS-Interneta informieren.

Schaffung angemessener FQS-Rahmenbedingungen durch die Gemeinde. Lehrpersonen erachten es als wünschenswert, dass sich die Gemeinde bei der Einführung von FQS in der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen grosszügig zeigt. Beispielsweise sollte in jener Zeit, in welcher eine Lehrperson Unterrichtsbesuche vornimmt, die eigene Klasse betreut sein. Nach zwei Jahren FQS wurde der Weiterführungsentscheid an eine Stellvertreterlösung gekoppelt – und erfüllt.

Motivation durchs Portfolio. Das Erstellen eines persönlichen Lehrpersonen-Portfolios (bezüglich Elternarbeit, Weiterbildungen usw.) als Grundlage der FQS-Arbeit ist für einige Lehrpersonen ein Motivationsfaktor, weil sie im Rahmen der Portfolioarbeit erkannt haben, was sie alles können oder bereits erreicht haben.

4.3.5 Globalbudget ⁴

4.3.5.1 Veränderungen

"Das Globalbudget bewilligt in erster Linie der Gemeinderat. Am Schluss bewilligt es dann schon der Einwohnerrat im Gesamtbudget drin. Aber zuerst geht es über den Schulrat und den Gemeinderat" (Schulleitung).

"Früher diskutierte man zum Beispiel über ausgestopfte Vögel und ob man sie kaufen solle oder nicht. Der Gemeinderat entschied dann, dass wir die Vögel nicht brauchen würden. Man könne sie auch im Zoo sehen" (Schulrat).

Mit TAG erhielt die Schule Reinach ein Globalbudget, welches von der Schulleitung bewirtschaftet wird. Von der Schulhausleitung und vom Schulrat wird dieses Globalbudget als zentrales Element einer teilautonomen Schule im Sinne von TAG bezeichnet.

Neuer Budgetierungsvorgang. Im Rahmen der Budgetierung melden die einzelnen Schulhäuser jährlich ihre finanziellen Bedürfnisse an. Die Schulleitung nimmt in Rücksprache mit den Schulhausleitungen eine erste Triage-Funktion wahr und teilt die Ausgaben den einzelnen Aufwandskonti zu. Insbesondere wenn grössere Einsparungen notwendig werden, geschieht dies in Absprache mit den Schulhausleitungen. Eine wichtige Aufgabe der Schulleitung besteht darin, Begründungen für die einzelnen Ausgaben zusammenzutragen und bei den übergeordneten Instanzen Überzeugungsarbeit zu leisten. Anschliessend hat das Budget den Instanzenweg vom Schulrat über den Gemeinderat zum Einwohnerrat zu durchlaufen, wobei jede Instanz Änderungen vornehmen kann. Diese Änderungen beziehen sich aber im Gegensatz zu früher nicht mehr auf konkrete Ausgaben – der Gemeinderat diskutiert also nicht mehr

⁴ Der Begriff "Globalbudget" muss im Zusammenhang mit Schweizer Schulen relativierend gelesen werden. Über den grössten Teil der Gelder können Schulen nämlich *nicht* frei verfügen, weil kantonale gesetzliche Grundlagen für den Einsatz dieser Mittel bestehen (Löhne, Klassenbildung, Lektionendach, Schulbauten usw.). Dies wird sich auch mit TAG nicht ändern. Erfahrungen mit Teilautonomen Volksschulen (TaV) in Zürich zeigen aber, dass Schulen situationsadäquater und flexibler agieren können, wenn sie innerhalb des pauschal bewilligten Schulbudgets selber entscheiden können, ob sie z.B. drei Volleybälle oder zwei Basketbälle ersetzen möchten. Damit handelt es sich aber genau genommen nicht um ein Globalbudget, sondern eher um ein "Teil-Globalbudget". Im Einklang mit der diesbezüglichen Diskussion in Schweizer Schulen wird im vorliegenden Bericht dennoch der Begriff "Globalbudget" verwendet.

darüber, ob die Schule die Anschaffung neuer Vogelpräparate nötig habe. Letztlich wird das Globalbudget vom Einwohnerrat bewilligt; auf dieser höchsten Ebene können Postulate eine erneute Diskussion darüber erzwingen, ob Budgetposten, welche auf tieferen Ebenen gestrichen wurden, wieder eingefügt werden sollen. Insgesamt ist aber der Rahmen des Budgets aufgrund von Erfahrungswerten und einer gewissen Limite des Gemeinderates vorgegeben – dennoch sei die Setzung von Jahresschwerpunkten möglich.

Mehr Flexibilität. Ungeplante, wichtige Anschaffungen können dank des Globalbudgets relativ rasch getätigt werden, wie die Schulhausleitungen zu Protokoll geben. Auch für die Schulleitung und den Schulrat ist die Flexibilität zwischen den verschiedenen Konti entscheidend. Die Schulleitung hat die Kompetenz, innerhalb der Sach- sowie innerhalb der Personal-konti Verschiebungen vorzunehmen. Ausserdem muss das Budget am Jahresende nicht zwingend ausgeglichen sein, d.h. nicht ausgenützte Budgetposten führen nicht zwingend zu einer Kürzung dieser Posten im Folgejahr. Dermassen grosse Freiheiten im schulischen Finanzwesen werden von der Schulleitung als eher selten in der Schullandschaft bezeichnet.

4.3.5.2 Nutzen

"Ich habe mehr Finanzkompetenzen. Ich kann schneller und flexibler auf lokale Fragestellungen reagieren" (Schulleitung).

Gezielter Mitteleinsatz. Die oben erwähnte Flexibilität bei der Verbuchung notwendiger Anschaffungen wird von allen Seiten gelobt. Lehrpersonen schätzen es z.B. sehr, dass nicht mehr Politiker über konkrete Anschaffungen entscheiden; dadurch könne das Geld situationsgerechter und gezielter eingesetzt werden. Auch die Schulleitung fügt an, dass durch die erhöhten Finanzkompetenzen der Schulleitung ein flexibleres Eingehen auf lokale Fragestellungen ermöglicht werde. Der Schulrat ergänzt, dass damit aber auch eine erhöhte Verantwortung einher gehe.

Schnellere Finanzentscheidungen. Da der Budgetrahmen von der politischen Ebene bereits bewilligt wurde, kann die Schulleitung Finanzbegehren von Lehrpersonen und Schulhäusern sofort bewilligen oder abweisen, zumal der Schulrat nicht mehr über solche Einzelausgaben befinden muss.

Geringeres Frustrationspotenzial. Aus Sicht des Schulrats führt das Globalbudget zu einer geringeren Frustration der Beteiligten und Betroffenen, weil sie stärker involviert werden. Die Schulleitung müsse sich z.B. nicht mehr von den Launen einer übergeordneten Ebene abhängig fühlen.

4.3.5.3 Probleme

"Nehmen wir an, es bleibt Geld übrig, mit dem man eine neue Lehrperson anstellen könnte, oder andere wollen Geld für eine Projektgruppe, dann habe ich Mühe, wenn dies einfach nur die Schulleitung festlegt" (Schulhausleitung).

Geringe Finanzkompetenz der Schulhausleitungen. Die Schulhausleitungen kritisieren ihren zu knappen Einblick in finanzielle Belange. Sie fragen sich allerdings auch, ob mehr Einblick tatsächlich Vorteile bringen würde, zumal der Budgetrahmen, die Konti und zwingende Ausgaben zu einem grossen Teil vorgegeben sind. Dennoch wünschen Schulhausleitungen eher mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Verteilung der Finanzen.

Divergierende Ansprüche. Die Schulleitung sieht sich bezüglich des Globalbudgets z.T. vor zu stark divergierenden finanziellen Ansprüchen der Lehrerschaft.

Potenzielle Sparprogramme. Sollte das Budget im Rahmen kommunaler Sparprogramme gekürzt werden, befürchtet die Schulleitung eine Einschränkung ihres Handlungsspielraumes.

4.3.5.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten

"Ich finde, dass gut umgegangen wird mit diesen Wünschen. Es sind immer Wünsche, die einen realistischen Hintergrund haben. Man kann sich auch immer gut einigen, was man von den Wünschen wirklich umsetzen will" (Schulleitung).

"Wir haben auch Vertrauen in die Schulleitung, dass sie mit diesem Geld verantwortungsvoll umgeht" (Schulrat).

Eine allgemeine Empfehlung der Schulleitung zielt dahin, dass andere Schulen allmählich erste Erfahrungen mit dem Globalbudget anstreben sollten. Im Einzelnen könnte dies folgende Aspekte tangieren:

Transparenter Umgang mit Einschränkungen. Die Schulleitung erachtet es als zentral, dass Budgeteinschränkungen sauber kommuniziert werden, damit keine Widerstände und Frustrationen wachsen. Als Erfolgsfaktor wird auch bezeichnet, dass Lehrpersonen nur sinnvolle, realistische Budgeteingaben machen und dass sie sich gewohnt sind, gewisse Abstriche hinzunehmen.

Bemühen um Einigung bei der Prioritätensetzung. Aus Sicht der Schulleitung gelingt es glücklicherweise gut, bei den Ausgaben gewisse Prioritäten abzusprechen. Sollten die Mittel jedoch stärker gekürzt werden, so würde die Einigung schwieriger. Über den Finanzausgleich müssten deshalb auch finanzschwächere Gemeinden vom Kanton einen gewissen Handlungsspielraum zugestanden bekommen, damit auch hier eine echte Prioritätensetzung ermöglicht wird.

Verantwortungsbewusstsein der Schulleitung und Vertrauen des Schulrats. Der Schulrat betont, dass die Schulleitung einen verantwortungsvollen Umgang mit den Finanzen pflegen müsse und dass ihr der Schulrat diesbezüglich viel Vertrauen entgegen bringen müsse.

Klärung und Regelung der Finanzkompetenzen der Schulhausleitungen. Die Schulhausleitungen sind sich nicht ganz einig, inwiefern sie in finanzielle Angelegenheiten involviert werden möchten. Einzelne möchten bei Budgetfragen gerne regelmässig mitreden – und zwar bereits bevor Kürzungen diskutiert werden müssen. Sie stellen sich vor, dass sie bei der Aufteilung der Gelder auf die Schulhäuser und Vorhaben massgeblich mitdiskutieren müssten, um die getroffenen Entscheidungen im Kollegium besser vertreten zu können bzw. um das Kollegium besser einzubeziehen. Dazu bräuchten sie einen besseren Überblick über Prioritäten, Spielräume sowie über Bedürfnisse der Schulhäuser. Andere Schulhausleitungen interessieren sich erst für Finanzfragen, wenn ihre Budget-Eingaben gefährdet sind. Aus Sicht der Schulleitung gehört die Aufteilung der Finanzen auf die Schulhäuser hingegen primär zu den Schulleitungsaufgaben.

4.3.6 Leitbild

"Wir wissen, ein Leitbild ist immer nur ein Ziel, das heisst nicht, dass man alles schon macht! Es gibt die Richtung an! Es ist eine Möglichkeit, die Schule als Ganzes zu beeinflussen" (Schulrat).

"Eine Chance am Leitbild war es, gemeinsame Werte innerhalb dieser grossen Lehrerschaft zu finden" (Schulleitung).

"Es ist nicht halb so viel vorhanden hier, wie nach aussen kommuniziert wird" (Lehrpersonen).

Veränderungen. Mit TAG wurde in Reinach auch die Leitbildarbeit forciert; nicht ganz einig sind sich die Befragten jedoch in der Frage, ob es sich dabei um ein TAG-Element handle, zumal auch andere Schulen ohne TAG bereits über ein Leitbild verfügen. In Reinach wurde das Schulleitbild nach ca. zweieinhalbjähriger Arbeit anlässlich einer Tagung verabschiedet. Der Schulrat ist sich dabei bewusst, dass das Leitbild nur das Ziel bzw. die Entwicklungsrichtung angibt, dass es bis dahin aber noch einen Weg zurückzulegen gilt.

Nutzen. Für den Schulrat liegt die Chance des Leitbildes darin, gemeinsame Prioritäten zu setzen, welche letztlich der Steuerung der Schule dienen. Die Schulleitung freut sich über die durch das Leitbild innerhalb des grossen Kollegiums gefundenen gemeinsamen Werte sowie über die zahlreichen durchaus positiven Feedbacks auf dieses Leitbild. Lehrpersonen bezeichnen die Arbeit am Leitbild und an den Standards als anregend.

Probleme. Bezüglich des Leitbildes (und anderer Publikationen) stören sich gewisse Lehrpersonen daran, dass damit eine Diskrepanz zwischen Schein und Sein erzeugt werde. Für solche Lehrpersonen wird das Bestreben ihrer Schule deutlich, sich als gute Schule zu positionieren, obschon die Realität nicht ganz so harmonisch aussehe. Die Schulhausleitungen ergänzen das Problem, dass die Leitbildarbeit viel Zeit und Energie abverlangt habe. Für die Schulleitung war es schwierig, sich gegen die Erwartungshaltungen der Erziehungsdirektion abzugrenzen. Während die Erziehungsdirektion zeitlichen Druck erzeugte, habe die Leitbildentwicklung intern nur Schritt um Schritt angegangen werden können, um keinen Schiffsbruch zu erleiden.

Erfolgsfaktoren. Weitgehende Einigkeit besteht bei den befragten Akteuren, dass der Leitbildarbeit eine grosse Bedeutung zukommt, weshalb ihr genügend Zeit zugestanden werden sollte. Da anfänglich noch viele strukturelle Fragen im Vordergrund stünden und sich innerhalb der neuen Strukturen erst eine gewisse Kultur entwickeln müsse, soll das Leitbild eher nicht den Auftakt zu TAG bilden. Ist das Leitbild einmal vorhanden, soll es aus Sicht des Schulrats konsequent als Grundlage für die weitere Arbeit verwendet werden.

4.4 Prozessfaktoren

Gewisse Faktoren, welche den Prozess direkt oder indirekt beeinflussten, spielten während der gesamten TAG-Einführung eine zentrale Rolle; sie werden hier als Prozessfaktoren bezeichnet. So wirkte sich etwa die TAG-Akzeptanz sowie die Stimmung der Beteiligten und Betroffenen auf die lokale Implementation von TAG aus. Auch der Informationsfluss, die Belastung der Beteiligten sowie die Projekt-Begleitung stellen Faktoren dar, welche einen kontinuierlichen Einfluss auf die Entwicklung von TAG ausübten. Auf diese Prozessfaktoren wird abschliessend eingegangen, da sie so oder ähnlich auch bei anderen Schulen wirken werden.

4.4.1 TAG-Akzeptanz, Stimmung und Motivation

"Ich finde TAG toll, ich möchte nicht an einer anderen Schule sein, die es nicht hat" (Lehrperson).

"Bei allem, was die Schulverwaltung oder Projekte betrifft, da bin ich nicht mehr interessiert" (Lehrperson).

"Wenn man sie einbindet, sind sie gute Mitkämpfer, wenn man sie abstellt, steigen sie nie ein" (Lehrperson über TAG-Gegner).

Veränderungen. Die anfänglich sehr hohe TAG-Akzeptanz der Lehrpersonen ging aufgrund bereits berichteter Probleme zurück (Belastung, übereilt eingeführtes Bildungsgesetz usw.). Etwas resigniert fragen sich Lehrpersonen, ob sich Schulautonomie gegen den Willen der Basis erzwingen lasse. Bei der Frage nach der TAG-Akzeptanz fallen zudem die schulhauspezifischen Antworten der Lehrpersonen auf. Während sich die Lehrpersonen des einen Schulhauses vom Kanton für ein TAG-Experiment missbraucht fühlen, möchten Lehrpersonen eines anderen Schulhauses TAG auf keinen Fall missen. Der Schulrat stellt bei der Schulleitung eine hohe Zufriedenheit bezüglich TAG fest. Sie berichtet, dass sowohl der Gemeinderat als auch der Schulrat TAG stets sehr wohlwollend gegenüber gestanden sei. Auch der Kanton habe sich immer dafür interessiert. Für den Schulrat ist TAG mittlerweile Alltag geworden.

Nutzen. Eine Erhöhung der TAG-Akzeptanz konnte jeweils erzielt werden, wenn Lehrpersonen konkrete Verbesserungen ihrer Situation erkannten – so etwa als die externe Evaluation zur personellen Trennung zwischen FQS-Steuergruppe und Schulleitung führte.

Probleme. Der grosse Einsatz und Aufwand der Lehrpersonen in Arbeitsgruppen und Tagungen – gepaart mit der Erfahrung, dass die Meinung der Lehrpersonen am Ende vom Kanton nicht erfragt wurde – führte zu schwindendem Goodwill seitens von Lehrpersonen. Der Unmut sitzt z.T. so tief, dass er auf andere anstehende oder künftige kantonale Vorhaben und Projekte übertragen wird. Ganz besonders auf die Akzeptanz drückte das hohe von den Lehrpersonen wahrgenommene Tempo bei der Einführung des neuen Bildungsgesetzes.

Erfolgsfaktoren und Optimierungsvorschläge. Lehrpersonen betonen die Wichtigkeit Widerstände wahrzunehmen, ernst zu nehmen und in die Entwicklung einzubeziehen. Eine Lehrperson berichtet, dass ihre TAG-Akzeptanz deshalb stark gestiegen sei, weil ihre Bedenken angehört und ernst genommen wurden. Aus dieser Sicht gilt es für andere Gemeinden, den TAG-Gegnern genügend Raum zu geben, Überzeugungsarbeit zu leisten, sie zu begeistern und solche Personen in die Entwicklung einzubinden. Sollten andere Gemeinden auf Widerstand stossen, so wird von Lehrpersonen empfohlen, den Mut zu haben, in Reinach Rat zu holen.

4.4.2 Begleitung

4.4.2.1 Veränderungen

"Immer, wenn man Hilfe und Unterstützung brauchte, war sofort jemand da" (Schulleitung).

Hohe Verfügbarkeit der Begleitung. Schulleitung und Schulrat unterstreichen, dass sie im TAG-Prozess bei Bedarf jederzeit sofort Hilfe vom Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle und vom Dienststellenleiter des Schulinspektorats erhielten. Die Schulleitung hätte auch jederzeit ein Coaching beantragen können.

Gemeinsame Beseitigung anfänglicher Unklarheiten mit den Begleitpersonen. Da es sich bei TAG um ein Pilotprojekt handelte, waren anfänglich einige TAG-Begriffe für alle Beteiligten noch wenig konturiert. So waren zu Beginn z.B. keine Vorlagen von Schulprogrammen greifbar, auch andere konkrete Hilfsmittel waren kaum vorhanden. Über Hilfestellungen seitens des Kantons seien dann allmählich Beispiele eingeflossen.

4.4.2.2 Nutzen

Von einzelnen der Befragten wird die TAG-Begleitung als Stütze bezeichnet.

4.4.2.3 Probleme

"Aber bis zum Lehrerkollegium hinunter war keine Betreuung zu spüren. Ich habe die Begleitgruppe als inexistent erlebt" (Schulhausleitung).

"Die Begleitgruppe wusste selber auch nicht, was zu tun ist. Es hiess einfach: 'Das sind die Richtlinien. Macht daraus etwas!'" (Schulhausleitung).

Fehlende externe Begleitung der Basis. Während die Schulleitung gut begleitet wurde, kam den Lehrpersonen und Schulhausleitungen im TAG-Prozess keine externe Begleitung zu, was z.T. bedauert wird. Diese fehlende Begleitung der Basis durch den Kanton habe letztlich zu Turbulenzen und Widerstand geführt.

Reduktion der Begleitung. Gemäss Aussagen verschiedener Akteure hat die Begleitgruppe v.a. anfänglich bei der Erarbeitung der Grundlagen viel Einfluss genommen. Später ist die Begleitgruppe nach Aussagen der Schulhausleitungen (sic!) eher versandet. Lehrpersonen befürchten Überforderungen für andere Gemeinden, wenn ihnen nicht mindestens dieselbe externe Begleitung zukomme, wie sie Reinach erhielt.

Mangel an konkreten Hilfestellungen. Schulhausleitungen hätten sich von der Begleitgruppe neben Empfehlungen und Richtlinien noch mehr konkrete Hilfestellungen, Vorlagen und Beispiele gewünscht.

4.4.2.4 Erfolgsfaktoren und Optimierungsmöglichkeiten

"Ich weiss nicht, ob nicht auch eine Stelle geschaffen werden müsste, wenn dann die verschiedensten Gemeinden TAG einführen, welche noch mehr Angebote macht, z.B. von rechtlicher Seite oder als Beratung" (Lehrperson).

"Die Begleitgruppe hätte mehr eine Coachinggruppe sein sollen, die regelmässiger gekommen wäre und genau diese Frage stellt: 'Wo seid ihr? Habt ihr Schwierigkeiten?' Das gab es nie" (Schulhausleitung).

Möglichkeit zum Beizug externer Begleitungen. Schulhausleitungen und Lehrpersonen erachten eine externe Begleitung des TAG-Prozesses als wichtig. Sie glauben, dass konfliktreiche Situationen nicht eskalieren würden, wenn neutrale, externe, kompetente, professionelle Personen die TAG-Implementation (auch an der Basis) begleiten. V.a. bei weitreichenden Beschlüssen (z.B. im Zusammenhang mit dem Schulleitbild) seien solche Personen wichtig gewesen. Aber auch anlässlich von Sitzungen und Tagungen von Arbeitsgruppen, Schulhausleitungskonferenzen usw. wären externe Begleitungen hilfreich, wenn sie Anliegen aufnehmen, gruppieren und entschärfen könnten. Da eine TAG-Schulleitung an der Spitze der lokalen Schule eher einsam ist, wäre es aus Sicht von Schulhausleitungen wichtig, dass sie eine externe Begleitung zur Besprechung von Problemen hätte.

Verfügbarkeit externer Begleitungen. Der Schulrat hebt die Wichtigkeit hervor, dass die Begleitung sofort zur Stelle sei und dass jederzeit bekannt sei, wo Hilfe angefordert werden könnte. Um diese hohe Verfügbarkeit zu gewährleisten, schlägt eine Lehrperson die Schaffung einer Stelle vor, welche die Gemeinden bei der TAG-Implementation berät (thematische Angebote, Beratung, rechtliche Fragen, Information usw.). V.a. müsse auch den Lehrpersonen bekannt sein, wo und wie man sich an diese Stelle wenden könnte.

4.4.3 Belastung und Entlastung

4.4.3.1 Veränderungen

"Am Anfang war noch alles neu und man war gespannt, da nahm man vieles einfach hin. Und jetzt merkt man, dass dies noch dazukommt und jenes. Vielleicht fällt einem deshalb die zeitliche Belastung jetzt so extrem auf" (Lehrperson).

"Da muss ich widersprechen. Durch TAG wurde vieles vereinfacht, man muss z.B. dem Kanton nichts Administratives mehr abliefern" (Lehrperson).

Über die Belastungsveränderungen während der TAG-Implementationsphase sind sich die Lehrpersonen nicht einig. In den Interviews fallen u.a. schulhausspezifische Belastungswahrnehmungen auf. Einzelpersonen bezeichnen die Belastungen als wellenartig.

Steigende Belastung. Ein Teil der Lehrpersonen wurde im TAG-Verlauf "versuchsmüde" und bezeichnet die Belastungen als gestiegen. Als beim Projekteinstieg alles neu war, sei die eine oder andere Zusatzbelastung noch hingenommen worden. Da die Belastung aber kontinuier-

lich steige, werde sie allmählich akut. Insbesondere der Bürokratismus (Administration) sei umfassender geworden.

Entlastung. Andere Lehrpersonen geben an, TAG habe mittlerweile zu einer Entlastung geführt, weil viele Strukturen inzwischen geklärt seien. Zu Beginn von TAG sei sehr viel Arbeit angefallen, z.B. weil vieles diskutiert und schriftlich gefasst werden musste. Aus dieser Perspektive hat die Dichte von Sitzungen und Konventen in letzter Zeit wieder abgenommen – trotzdem sei die Belastung nach wie vor hoch. Ausserdem müsse nun nichts mehr für den "Kanton" angefertigt werden, was als Vereinfachung wahrgenommen wird.

4.4.3.2 Nutzen

"TAG ist belastend und bereichernd zugleich" (Lehrperson).

Ein konkreter Nutzen ist den Befragten aus den Belastungen nicht erwachsen. Einige Lehrpersonen bezeichnen den TAG-Prozess aber als belastend und bereichernd oder sinnvoll zugleich. Andere der Befragten haben effizientere Arbeitsstrategien entwickelt.

4.4.3.3 Probleme

"Die Zeit, das ist wohl für alle ein Problem. Eigentlich hat man sowieso für alles zu wenig Zeit. Und es ist zeitaufwändiger. Das wird manchmal schlecht goutiert" (Lehrperson).

"Ich denke, wir hatten da keine Belastungen. Wir haben einen vifen Schulrat. Wenn ein Projekt beendet war, kam einfach das nächste! Ich hatte nie das Gefühl, durch TAG überlastet zu sein" (Schulrat).

Gemäss Selbstaussagen kam es im Rahmen von TAG zu keiner übermässigen Belastung des Schulrats, weil die Teilprojekte etappenweise angegangen wurden. Hingegen berichten andere Akteure über verschiedene Belastungen:

Zeitmangel und -druck. Als grosse oder grösste Belastung von TAG wird von Lehrpersonen, Schulhausleitungen und Schulleitung der Zeitmangel und Zeitdruck bezeichnet, welcher durch die Mehrarbeit im Rahmen von TAG entstand. Die Umsetzung einzelner TAG-Elemente und anderer kantonaler Vorgaben verursachte viel Arbeit. So führte etwa das Verfassen von Vernehmlassungen zu verschiedensten Themen zu neuen Belastungen von Lehrpersonen und Schulhausleitungen, zumal solche Stellungnahmen auf möglichst demokratischem Wege erarbeitet werden sollten. Für Schulhausleitungen galt es so viel Arbeit zu bewältigen, dass z.T. kaum Zeit und Energie blieb, Rücksichten auf Befindlichkeiten von Lehrpersonen zu nehmen. Bei der Schulleitung führte es zu Zeitdruck, wenn in kurzer Zeit neues Wissen angeeignet und gleichzeitig das Tagesgeschäft bewältigt werden musste.

Sitzungsdichte. Die zahlreichen Sitzungen werden von einigen Lehrpersonen als Belastung wahrgenommen. Besonders belastend und ineffizient empfinden Lehrpersonen Sitzungen nach einem langen Schultag.

Konfliktvolle Zusammenarbeit. Nicht nur an Sitzungen, sondern auch in der Pause oder Mittagspause mussten einzelne Schulhausleitungen in den letzten Jahren Energie in die Konfliktbewältigung investieren. Mit der Zeit summierten sich die Konfliktfelder in einzelnen Teams, was zur Freisetzung angestauter Energien und damit zur Belastung von Schulhausleitungen führte.

4.4.3.4 Erfolgsfaktoren

"Wenn man es zu schnell einführen möchte, ist es nicht gut. Wenn man meint, man müsste sofort alles haben, was wir uns in 10 Jahren erarbeitet haben" (Lehrperson).

"Das müssen auch alle andere Schulen von Anfang an machen, aufs Bremspedal treten, nicht aufs Gaspedal" (Schulleitung).

Vor allem die Lehrpersonen tragen verschiedene Ideen vor, wie die zahlreichen Belastungen verringert werden könnten:

Freistellung für spezielle Arbeiten. Der häufigste Vorschlag von Lehrpersonen zielt dahin, spezielle Entwicklungsarbeiten über Unterrichtsentlastungen zu kompensieren. Wenn ein ganzes Kollegium spezielle TAG-Aufgaben zu bewältigen hat, würde dies z.B. analog zu weiterführenden Schulen zu einem Unterrichtsausfall führen. Werden nur einzelne Lehrpersonen mit TAG-Aufgaben betraut, so denken die Lehrpersonen eher an Stellvertretungen.

Optimierung des persönlichen Zeitmanagements. Einige Lehrpersonen nennen Möglichkeiten zur Optimierung des persönlichen Zeitmanagements. So wird etwa vorgeschlagen, neue Arbeiten durch das Absetzen oder Aufschieben bisheriger Arbeiten zu kompensieren oder die eigenen Ansprüche im Zaum zu halten. Mit etwas gedrosselten Ansprüchen sei es besser möglich, bewährte Ideen unverändert wieder einzusetzen oder von Kolleginnen bzw. Kollegen zu übernehmen. Die Buchführung über die eigene Arbeitszeit und die bewusste Kompensation grosser Belastungen in den Ferien wird ebenfalls als Strategie genannt.

Prioritätensetzung. Schulleitung, Schulhausleitung und Lehrpersonen nennen die konsequente Prioritätensetzung als bewährte Bewältigungsstrategie. So sollten aus Sicht von Schulhausleitungen z.B. nur Vernehmlassungen zu wichtigen Themen durchgeführt werden. Lehrpersonen setzen diese Prioritäten vornehmlich im Unterrichtsbereich sowie bei Teamarbeiten, welche konkrete, sichtbare Ergebnisse zeigen. Abstriche machen sie am ehesten bei administrativen Arbeiten oder bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben im Team. Deshalb fordern gewisse Lehrpersonen, dass die Aufgaben im Team gleichmässiger verteilt werden sollten.

Zeit lassen. Die befragten Akteure geben übereinstimmend an, die Einführung von TAG nähme eine längere Zeitdauer in Anspruch - die Rede ist von 5 bis 10 Jahren. Dabei sei es wichtig, dass sich die Schulen diese Zeit selber geben bzw. herausnehmen. Aus Sicht des Schulrats könnte sich die Einführung in anderen Gemeinden schon deshalb in die Länge ziehen, weil diese im Gegensatz zu Reinach nicht freiwillig einsteigen, was Widerstand erzeugen könnte. Lehrpersonen erachten es als wichtig, dass die Schulleitung über Jahre hinweg kontinuierlich aufgebaut werden kann. Der Schulleitung müsse genügend Zeit gewährt werden, in die neuen Aufgaben hineinzuwachsen und Erfahrungen zu sammeln. Lehrpersonen bezeichneten die Organisationsentwicklung als Lernprozess. Man müsse lernen und aktiv daran arbeiten, mit der neuen Situation umzugehen und sich in den neuen Rollen gegenseitig zu ertragen. Dieser Prozess bedinge Zeit, Geduld und eine Toleranz.

Schritt für Schritt vorgehen. Alle Akteure sind sich einig, dass die TAG-Implementation nur gemächlich - Schritt um Schritt - angegangen werden kann. Sie warnen einhellig davor, bereits von Anfang an "alles" gleichzeitig umsetzen zu wollen und empfehlen statt dessen einen fließenden Übergang vom alten ins neue System. Schulleitung und Schulhausleitungen empfehlen, ein Element nach dem anderen schrittweise zu implementieren.

Regelmässige Standortbestimmungen und Klärungsphasen einschalten. Lehrpersonen, Schulhausleitungen und Schulleitung verweisen auf die Bedeutung regelmässiger Standortbestimmungen auf allen Ebenen des Schulsystems. Solche Klärungsphasen sollen von der Schulleitung gezielt eingeschaltet werden, wenn neue Entwicklungsschritte (und damit diffuse Ängste) anstehen. Situationsanalysen machen den eigenen Standort bewusst und bewirken gemäss Aussagen der Schulleitung, dass die Lehrpersonen die Entwicklungen mitvollziehen können.

In Reinach bewährte es sich, vor einem neuen Entwicklungsschub einen halben Tag zu diesem Zweck einzusetzen. Lehrpersonen bezeichnen auch die vorliegende Evaluation als Möglichkeit zur Standortbestimmung und schätzen es, mit ihrem Feedback "Gegensteuer geben zu können".

Von den eigenen Stärken ausgehen und darauf aufbauen. Insbesondere der Schulrat betont, dass auch Schulen ohne TAG in den letzten Jahren verschiedene Entwicklungsschritte absolviert hätten und nicht beim Punkt "Null" starten. Eine Standortbestimmung zu Beginn des TAG-Prozesses könnte gemäss Aussagen der Schulhausleitungen, der Schulleitung und des Schulrats darauf abzielen, die Funktionsweise, Stärken und bisherigen Entwicklungsschritte einer Schule zu identifizieren. Auf diesem Hintergrund erkennt die Schule ihre (zahlreichen) bereits verwirklichten Teilprojekte und kann darauf aufbauend die nächsten Ziele setzen. Da sich die Erfahrungen aus Reinach nicht einfach kopieren liessen, müsse auf dem Hintergrund einer wohlwollenden Bestandesaufnahme die künftige Entwicklung abgeleitet werden. Ist z.B. bereits ein Leitbild vorhanden, liessen sich darauf weitere Entwicklungen aufbauen und schnell erste Erfolgserlebnisse schaffen, was Belastungsgefühlen entgegen wirkt. Aus Sicht der Schulleitung ist es eher nebensächlich, welches Element als Ausgangspunkt dient, da die Entwicklung eines einzelnen Elements die Veränderung des ganzen Systems nach sich ziehe. Ausserdem empfiehlt die Schulleitung, die Schulentwicklung aufgrund der Bedürfnisse der Schule anzugehen (bottom-up) und nicht primär aufgrund der Anweisungen von oben (top-down).

Geschickte Reihenfolge der TAG-Element wählen. Neben jenen Befragten, welche von der individuellen Stärken einer Schule ausgehen würden, nannten andere konkrete Elemente, die sie eher an den Anfang des TAG-Prozesses stellen würden. Sehr oft genannt wird von Lehrpersonen das FQS, welches sich zum Einstieg sehr gut eigne, weil es (nach der Überwindung eines gewissen Widerstandes) eine Stärkung und Hilfe sei und die Kommunikation anrege. Nach ersten Erfahrungen mit FQS können sich einige der Befragten die Entwicklung des Schulprogramms und Leitbildes vorstellen, damit die künftige Entwicklung zielgerichtet und auf einer gemeinsamen Kommunikationsplattform erfolgt. Administrativ-organisatorische Abläufe würden viele Lehrpersonen erst gegen Ende des Prozesses definitiv festlegen.

4.4.4 Informationsfluss

"Ich habe das Gefühl, dass wir sehr ungenau informiert worden sind. Wir wussten, dass ein Bildungsgesetz kommen würde, aber wir hatten keine Ahnung was dies alles beinhalten würde" (Schulhausleitung).

Veränderungen. Schulhausleitungen berichten, dass sie seit TAG schneller an benötigte Informationen kommen. Durch die grössere Informationsdichte habe allerdings auch der Meinungsaustausch der Lehrpersonen über diese Informationen zugenommen, was zusätzliche Zeit beanspruche.

Nutzen. Als Nutzen werden kürzere und schnellere Informationswege genannt.

Probleme. Einzelne Lehrpersonen beschwerten sich über mangelnde Informationen bzw. Transparenz. So kritisieren Lehrpersonen und Schulhausleitungen z.B. zu Beginn noch sehr wenig über TAG gewusst zu haben. Die Frage, welche Informationen informell (z.B. in der Pause oder bei einem zufälligen Treffen mit der Schulleitung) fliessen sollen und welche nicht, wird ebenfalls aufgeworfen. Problematisch wird die Situation für Lehrpersonen und Schulhausleitungen, wenn sie in den Besitz von Informationen gelangen, welche sie (noch) nicht weitergeben dürfen – v.a. wenn sie befürchten von Eltern oder Kollegen später für dieses Schweigen zur Rechenschaft gezogen zu werden. Einzelne Lehrpersonen erachten zudem

die Tatsache als problematisch, dass sich zu viele Informationen bei der Schulleitung konzentrieren.

Erfolgsfaktoren. Die Schulleitung nennt im Sinne von Erfolgsfaktoren eine offene und transparente Information. Schulhausleitungen wollen Informationen künftig vermehrt im Lehrerzimmer schriftlich aufhängen und wünschen sich mehr Informationen der Schulleitung, um das System besser mitzutragen. Ausserdem empfehlen Lehrpersonen künftigen TAG-Schulen bereits zum Projektstart nüchtern über Zeitaufwand, Veränderungen und Rollen der Lehrpersonen zu informieren.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Im Februar 2003 wurden Lehrpersonen, Schulhausleitungen, Schulleitungs- und Schulratsmitglieder der Gemeinde Reinach (BL) mit einem Interview-Leitfaden zum Thema "Teilautonome, geleitete Schulen" (TAG) befragt. Dabei stand die forschungsleitende Frage im Zentrum, welche TAG-Erfahrungen und -Erkenntnisse von Reinach für andere Schulen hilfreich sein könnten. Relativ wenige Erkenntnisse ergaben sich dabei für jene Akteure, welche nicht direkt befragt wurden:

- Das *Inspektorat* sollte aus Sicht von Lehrpersonen Vertrauen zu den einzelnen Schulen aufbauen, das Gespräch suchen und sich künftig der Leitung von Projekten oder der externen Schulevaluation zuwenden.
- Die *Erziehungs-, Kultur- und Bildungsdirektion* sollte aus Optik der Befragten Offenheit und Transparenz üben und seine Kapazitäten nicht abbauen, damit die Schulgemeinden im TAG-Prozess weiterhin unterstützt werden können.
- Auch vom *Gemeinderat* wird Offenheit erwartet, was durch einen frühen Einbezug in den TAG-Prozess unterstützt werden kann. Ausserdem sollten die Gemeinden aus Sicht der Befragten auch in schwierigen Zeiten genügend Mittel für die Schulen sprechen.
- *FQS-Steuergruppen* sollten von Schulleitungen getrennt agieren und die Kompetenz zugewiesen erhalten, Schwerpunkte der Unterrichtsentwicklung zu definieren. Überdies sollten FQS-Steuergruppenmitglieder keine personalisierten Interna der FQS-Gruppen erfahren.
- *Eltern* sollten sich mit ihren Problemen nach wie vor zuerst an die Lehrpersonen wenden und in eine neue schulische Gesprächskultur einbezogen werden (Elternräte).

Differenzierter fallen die Ergebnisse zu den direkt befragten Akteuren, zu den TAG-Elementen und zu den TAG-Prozessfaktoren aus. Die entsprechenden Ergebnisse zu den durch TAG ausgelösten Veränderungen, zu positiven und negativen Wirkungen sowie Empfehlungen der Befragten finden sich auf den folgenden Seiten tabellarisch zusammengestellt (vgl. Tabelle 3, Tabelle 4 und Tabelle 5). Es handelt sich dabei um die Ansichten und Aussagen der Befragten, wobei nicht die Quantität der Tabelleneinträge, sondern deren inhaltlicher Gehalt Beachtung finden sollte.

Tabelle 3. Ergebnis-Matrix nach Akteuren und Kriterien.

	Lehrpersonen	Schulhausleitung	Schulleitung	Schulrat
Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Grössere Verantwortung, mehr Aufgaben und Sitzungen • Verändertes Verhältnis zur Schulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr organisatorisch-administrative Arbeit im Schulhaus • Intensivere Mittlerfunktion (Informationsfluss) • Häufigere Sitzungen • Mitverantwortung fürs Personal (Beurteilung des Hauswirts, Betreuung von Lehrpersonen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzverschiebung vom Inspektorat zur Schulleitung • Kompetenzverschiebung vom Schulrat zur Schulleitung • Rollenwechsel • Personalverantwortung (Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche) • Wahlprozedere der Schulleitung • Personelle Aufdotierung der Schulleitung • Rechenschaftspflicht gegenüber dem Schulrat • Operative Durchführung des Anstellungsverfahrens neuer Lehrpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfang und Genehmigung von Rechenschaftsberichten • Von der operativen zur strategischen Führung • Ständige Rollenklärungen • Nur noch fakultative, angemeldete Unterrichtsbesuche • Wahl und Beurteilung der Schulleitung • Begleitung des Anstellungsverfahrens und Wahl der Lehrpersonen bei unbefristeten Anstellungen
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivere Schulhauspolitik • Offeneres Klima im Team • Kürzere Dienst- und Entscheidungswege • Geringere Angst der Lehrpersonen vor der Beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Festigung der Position • Vermehrte Mitspracherechte • Bereicherung für die Arbeit der Schulhausleitungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtgewinn für die Schulleitung (Entschärfung des Konflikts Leiter-Kollege) • Bereicherung für die Arbeit der Schulleitung • Ausstrahlung auf die Schulleitung der Sekundarstufe I 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Beschwerden von Eltern • Entlastung durch die Schulleitung • Gute Beziehung zur Schulleitung
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Rollenkonflikten der Schulleitung (beraten vs. beurteilen) • Umgang mit dem Machtgewinn der Schulleitung • Umgang mit dem Rollenwechsel der Schulleitung • Angst von Lehrpersonen (Arbeitsplatzverlust, ständige Veränderungen) • Vernachlässigung des Unterrichts aufgrund von Zusatzbelastungen • Gestiegene Belastung mit Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Belastung bzw. geringe Vergütung • Geringe Rollenklarheit der Schulhausleitungen • Geringer Einbezug der Schulhausleitungen in Entscheidungsprozesse • Mässige Bereitschaft, Verantwortung für (unpopuläre) Entscheide zu übernehmen • Isolation in der Rolle der Schulhausleitung (Geheimhaltungspflicht) • Überfrachtete Sitzungen • Hohe Anforderungen und mangelnde Weiterbildung • Drohende Vakanzen • Konkurrenz unter den Schulhäusern (und damit unter den Schulhausleitungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spannungsfeld divergierender Interessen • Legitimationsdruck der Schulleitung • Formale Qualifikation der Schulleitung • Hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Schulleitung • Überlastung der Schulleitung • Rekrutierung von Schulleitungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten, ein günstiges Mass an Steuerung und Präsenz zu finden • Unklare Unterscheidung von operativen und strategischen Aufgaben • Vertrauen gegenüber der Schulleitung • Übernahme operativer Aufgaben aufgrund überlasteter Schulleitungen

	Lehrpersonen	Schulhausleitung	Schulleitung	Schulrat
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen der Schulleitung und Akzeptieren ihrer neuen Rolle • Gelassenheit und Zuversicht im Umgang mit Entscheidungen • Optimierung der persönlichen Arbeitstechnik • Zeitliche Entlastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquate Entlastung für Schulhausleitungen • Rollenklärung der Schulhausleitungen • Moderater Einbezug der Schulhausleitungen in Entscheidungsprozesse • Job-Rotation (anderen Lehrpersonen die Möglichkeit geben, die Schulhausleitung zu übernehmen) • Weiterbildung und learning by doing 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl der Schulleitungen aufgrund ihrer Kompetenzen (Persönlichkeit, Charisma, Offenheit, Überzeugungskraft, Flexibilität, Gelassenheit, Engagement usw.) und ihres Wissens (Organisationsentwicklung, Beratung, Kommunikation) • Ausbau der Weiterbildung für Schulleitungen (Möglichkeit und Pflicht; formale Qualifikation) • Suche nach Rückhalt bei den Lehrpersonen (Vorschlagsrecht der Lehrpersonen, Erteilung von Unterricht) • Sensibilität gegenüber den Anliegen der Lehrpersonen • Akzeptieren der eigenen Unvollkommenheit (keine Selbstüberforderungen) • Adäquate Entlastung der Schulleitung (sorgfältiger Umgang mit eigenen Ressourcen) • Personelle Entkoppelung unvereinbarer Aufgaben und Funktionen • Mut zur Schwerpunktsetzung • Weiterentwicklung der eigenen Arbeitstechnik (Zeitmanagement, Organisation) • Unterstützung und Coaching der Schulleitung • Abgrenzung der Zuständigkeiten von Schulleitung und Schulrat • Bejahung der eigenen Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflege der Kontakte zur Basis • Einübung des Verhältnisses Schulrat – Schulleitung (wöchentliche Sitzungen zwischen Präsidium und Schulleitung) • Übung von Zurückhaltung • Früher Einbezug des Schulrats in die TAG-Strategiefindung • Weiterbildung des Schulrates • Aufbau und Aktivierung eines persönlichen Kontaktnetzes • Bewusste Wahl einer internen oder externen Person als SchulleiterIn • Impulsgebung in strategischen Fragen

Tabelle 4. Ergebnis-Matrix nach TAG-Elementen und Kriterien.

	Schulorganisation	Teilautonomie	Mitarbeiterbeurteilung	Selbstevaluation	Globalbudget	Leitbild
Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzverschiebungen nach "unten" • Mehrarbeit auf unteren Ebenen • Neue Gefässe (Konvente, Schulhauskonferenzen) • Differenziertere Dokumentation der Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Schule an lokale Gegebenheiten • Autonomie auf Ebene der Schulhäuser 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung • Durchführung von Mitarbeitergesprächen durch die Schulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines funktions-tüchtigen Selbstevaluations-systems (FQS) • Gegenseitige Unterrichtsbesuche von Lehrpersonen • Einholen eines jährlichen Feedbacks bei Eltern und Kindern • Orientierung der Eltern bezüglich der von der Lehrperson gezogenen Rückschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewirtschaftung eines Globalbudgets durch die Schulleitung • Neuer Budgetierungsvorgang • Mehr Flexibilität (bei Verschiebungen zwischen verschiedenen Konti und Schuljahren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Entwicklung eines Schulleitbildes, welches die Entwicklungsrichtung vorgeben soll
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau von Mitsprachemöglichkeiten • Grösserer Gestaltungsspielraum • Offenerer Gesprächskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelleres und angemesseneres Handeln dank kürzerer Instanzenwege • Partizipation und Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitiges Feedback • Direkter Einblick der Schulleitung in die Schulhauskulturen und -situationen • Kohärente Beurteilung durch die Schulleitung • Chance für die Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung und Unterstützung der Lehrpersonen • Mehr Offenheit und gegenseitiges Vertrauen im Team • Entlastung der Schulleitung (aufgrund der FQS-Ventilfunktion für Eltern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielter Mitteleinsatz • Schnellere Finanzentscheidungen • Geringeres Frustrationspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prioritätensetzung bei der Steuerung der Schule • Positive Rückmeldungen zum Leitbild • Anregende Arbeit für Lehrpersonen
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Anonymität der Entscheidungsträger • Suche nach einem adäquaten Mass an Mitsprachemöglichkeiten für Lehrpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerliche Suche nach einem günstigen Ausmass an Teilautonomie • Suche nach einem günstigen Ausmass an Teilautonomie auf Schulhausbene 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst vor negativen Folgen (Kündigungen) • Bedenken vor zu grosser Offenheit am Mitarbeitergespräch • Probleme einer angemessenen und fairen Unterrichtsbeurteilung • Grosser Zeitaufwand (für Teilpensenlehrkräfte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des Zerfalls des Kollegiums in Untergruppen • Zeitlicher Aufwand • Überforderung von Eltern mit mehreren Kindern • Elternmitsprache (unberechtigte Vorwürfe von Eltern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Finanzkompetenz der Schulhausleitungen • Divergierende Ansprüche • Potenzielle Sparprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand • Diskrepanz zwischen Schein und Sein • Zeitdruck während des Entwicklungsprozesses

	Schulorganisation	Teilautonomie	Mitarbeiterbeurteilung	Selbstevaluation	Globalbudget	Leitbild
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ● Etablieren und Aufzeigen von Strukturen ● Fällen von Entscheidungen auf tiefstmöglicher Ebene ● Pflege der Kommunikationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stärkung der Teilautonomie auf allen Ebenen ● Überdenken des Ausmasses der Schulautonomie ● Generelle Erhöhung der Teilautonomie der Schulhäuser ● Gewährung kultureller Schulhausautonomie (nicht aber finanzieller Autonomie) ● Aushandlung einheitlicher, gemeindeinterner Strukturen und Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorbereitungskurs zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen ● Arbeit mit individuellen, überprüfbaren Zielvereinbarungen ● Unerlässliche Kombination von Beurteilung und Beratung ● Trennung von Beurteilung und Beratung ● Minimierung der zeitlichen Belastung für die Schulleitung ● Zurückhaltende Selbsteinschätzung der Unterrichtskompetenzen der Schulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gewährung einer angemessenen Entwicklungszeit ● Gute Durchmischung der FQS-Gruppen ● Einforderung eines verbindlichen Feedback der Lehrpersonen an die Eltern ● Ermöglichung verschiedener FQS-Instrumente für Eltern ● Respektierung von FQS als geschützten Bereich der Lehrperson ● Schaffung angemessener FQS-Rahmenbedingungen durch die Gemeinde (Stellvertretungen während Besuchen) ● Motivation durchs Portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Erfahrungen mit Globalbudgets sammeln ● Transparenter Umgang mit Einschränkungen ● Bemühen um Einigung bei der Prioritätensetzung ● Verantwortungsbewusstsein der Schulleitung und Vertrauen des Schulrats ● Klärung und Regelung der Finanzkompetenzen der Schulhausleitungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gewährung der nötigen Entwicklungszeit und Bedeutung ● Konsequente Verwendung des Leitbildes als Grundlage der Schulentwicklungsarbeit

Tabelle 5. Ergebnis-Matrix nach Prozessfaktoren und Kriterien.

	TAG-Akzeptanz	Begleitung	Belastung	Informationsfluss
Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgang der zu Beginn sehr hohen TAG-Akzeptanz der Lehrpersonen • Schulhauspezifische TAG-Akzeptanz der Lehrpersonen • Hohe TAG-Akzeptanz bei Schulleitung, Schulrat und Gemeinderat 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Verfügbarkeit der Begleitung • Gemeinsame Beseitigung anfänglicher Unklarheiten mit der Begleitgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Belastung (mehr Sitzungen und Administration) • Entlastung (geklärte Strukturen, kürzere Wege) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellerer Informationsfluss, mehr Informationen • Mehr Meinungs-austausch über Informationen
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der TAG-Akzeptanz bei Lehrpersonen im Zusammenhang mit konkreten Verbesserungen ihrer Situation 	<ul style="list-style-type: none"> • TAG-Begleitung als Stütze 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizientere Arbeitsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Kürzere, schnellere Informationswege.
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Belastung • Fehlende direkte Meinungserhebung des Kantons bei Lehrpersonen • übereilte Einführung des Bildungsgesetzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende externe Begleitung der Basis • Reduktion der Begleitung • Mangel an konkreten Hilfestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmangel und -druck • Sitzungs-dichte und Abendsitzungen • Konflikthafte Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Information und Transparenz (z.B. zu Beginn von TAG) • Definition geeigneter formeller und informeller Gefässe für den Informationsfluss • Umgang mit der Schweigepflicht • Konzentration vieler Informationen bei der Schulleitung
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Lehrpersonen mit Widerständen (Bedenken anhören, ernst nehmen, einbeziehen) • Leistung von Überzeugungsarbeit • Rat holen in Reinach 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zum Beizug externer Begleitungen (auch für Schulhäuser) • Hohe Verfügbarkeit externer Begleitungen (Schaffung einer Beratungsstelle für TAG-Anliegen von Lehrpersonen und Schulen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Freistellung für spezielle Arbeiten • Optimierung des persönlichen Zeitmanagements • Prioritätensetzung • Zeit lassen • Schritt für Schritt vorgehen • Regelmässige Standortbestimmungen und Klärungsphasen einschalten • Von den eigenen Stärken ausgehen und darauf aufbauen • Geschickte Reihenfolge der TAG-Element wählen 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und transparente Information • Informationen am Anschlagsbrett veröffentlichen (Holprinzip) • Bereits am Anfang offen über Zeitaufwand, Veränderungen und neue Rollen informieren

5.2 Diskussion

An dieser Stelle sollen einzelne Gedanken zu den oben dargestellten TAG-Evaluationsergebnissen zur Diskussion gestellt werden. Es handelt sich dabei nicht um Fakten, sondern um Diskussionsbeiträge und Gedankenanstösse:

Ein Problem teilautonomer Schulen besteht darin, dass viele Entwicklungsarbeiten, die früher auf kantonaler Ebene anfielen, im neuen Setting auf lokaler Ebene anstehen. Damit wird die Entwicklungsarbeit zwar genauer auf die lokalen Verhältnisse zugeschnitten, aber vom Volumen her insgesamt vervielfacht, was tendenziell zu einer Überbeanspruchung der involvierten Personen führt. Die einzelnen Schulen – aber auch die kantonalen Verantwortlichen – sind unter diesen Vorzeichen gefordert, Massnahmen zu treffen, um den lokalen Entwicklungsaufwand in Grenzen zu halten.

So einfach sich die Rollentrennung zwischen Schulleitung und Schulrat auf Ebene der Schlagworte anhört (operativ und strategisch), so anspruchsvoll ist sie im Alltag. Im Bereich der Schule werden zahlreiche strategische Entscheide (Studentafel, Lektionenzahl, Löhne usw.) auf kantonaler Ebene gefällt, womit der strategische Spielraum des Schulrats stark beschnitten wird. Da sich der Schulrat auch aus dem operativen Bereich zurückziehen soll, wird dessen Einflussbereich zusätzlich minimiert. Die Position und den Einflussbereich der Schulräte gilt es deshalb im weiteren Entwicklungsprozess nicht aus den Augen zu verlieren.

Es wäre den einzelnen Schulen zu wünschen, dass sie ab und zu Gelegenheit finden würden, andere Schulen oder Schulmodelle kennenzulernen, damit Schulen vermehrt voneinander lernen könnten. Würden Schulrat und Schulleitung einer gemeindlichen Schule jährlich eine gemeinsame "Schulreise" in eine andere Schule unternehmen, so kämen im Verlaufe der Jahre viele Erfahrungen zusammen, welche eine einzelne Schule alleine nie generieren kann. Durch diese Horizonterweiterung würde sichtbar, dass es für Probleme jeweils viele verschiedene Lösungsmöglichkeiten gibt.

Das aus der Organisationslehre bekannte Dreieck von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz wird durch die Einführung von TAG bei den verschiedenen Akteuren in Bewegung versetzt. Gemeinden, die vor der Einführung von TAG stehen, könnten sich zum Ziel setzen, dieses Dreieck von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz für alle Beteiligten bewusst in eine Balance zu bringen. Letztlich stellt sich im Bereich der Schulentwicklung zudem die Frage, ob dieses Dreieck nicht zu einem auszubalancierenden Viereck ausgeweitet werden sollte: Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz und Entlastung.

5.3 Empfehlungen

Reinach schuf sich in den vergangenen Jahren einen reichen Schatz an Erfahrungen, von dem jetzt andere Schulen profitieren können. Da Schulen am liebsten und am besten von anderen Schulen lernen, werden im Folgenden auf dem Hintergrund der vorgestellten Evaluationsergebnisse Empfehlungen abgeleitet. Es handelt sich dabei um Anregungen des Evaluators, die auf den berichteten Reinacher Erfahrungen und Erkenntnissen basieren. Die Empfehlungen richten sich aber explizit *nicht* an die Schule Reinach, sondern an die anderen Schulen im Basbiet (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6. Übersicht über die Empfehlungen.

Empfehlungen
<ul style="list-style-type: none">• Alle Akteurinnen und Akteure frühzeitig einbeziehen• Schulentwicklungsprozess bewusst gestalten• Kommunikations- und Informationskultur pflegen und weiter entwickeln• Differenzierte Rollenklärung vornehmen• Klare und realistische Pflichtenhefte ausarbeiten• Gestaltungsspielräume klar festlegen und ausschöpfen• Beratung und Betreuung sicherstellen• Weiterbildung anbieten bzw. nutzen• Angemessene Ressourcen bereitstellen• FQS früh einführen und pflegen• Mitarbeitergespräche behutsam einführen

5.3.1 Alle Akteurinnen und Akteure frühzeitig einbeziehen

Es ist für *alle* beteiligten Akteurinnen und Akteure empfehlenswert, sich bereits zu einem frühen Zeitpunkt aktiv in den TAG-Entwicklungsprozess einzubringen. Damit sind nicht nur Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulräte, Gemeinderäte oder Lehrpersonenverbände gemeint, sondern auch Eltern und Schülerinnen bzw. Schüler, welche über Elternräte oder Schülerparlamente einbezogen werden könnten. Durch den Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen wird ein sensibles Wahrnehmen und Ausbalancieren der verschiedenen Ansprüche an die lokale Schule besser möglich. Auch Personen mit Widerständen sollen bereits zu einem frühen Zeitpunkt des TAG-Prozesses eingebunden werden, indem deren Bedenken angehört und ernst genommen werden.

5.3.2 Schulentwicklungsprozess bewusst gestalten

Unter Berücksichtigung der divergierenden Ansprüche an die Schule gilt es ein überlegtes, sequentielles Vorgehen für die lokale TAG-Umsetzung zu wählen. Eine klare Prioritätensetzung bei der Umsetzung einzelner Teilprojekte kann zu einem haushälterischen Umgang mit den Ressourcen aller Beteiligten beitragen. Es ist empfehlenswert, bei der Entwicklung der eigenen Schule von deren Stärken auszugehen und darauf aufbauend eine passende, bewusste Reihenfolge der TAG-Elemente zu wählen. Regelmässige Standortbestimmungen und Klärungsphasen unterstützen diesen reflexiven Prozess. Netzwerke (zwischen Personen und Schulen) können ebenfalls zu Impulsen führen, welche die eigene Reflexion und Weiterentwicklung anregen.

5.3.3 Kommunikations- und Informationskultur pflegen und weiter entwickeln

Als zentraler Erfolgsfaktor der lokalen Schulentwicklung erweist sich die Kommunikations- und Informationskultur. Eine von Vertrauen, Offenheit und Toleranz geprägte Kommunikationskultur bildet eine wesentliche Basis des TAG-Schulentwicklungsprozesses. Unabdingbar

ist zudem die Gewährleistung eines effizienten Informationsflusses unter den Beteiligten (frühzeitige, offene, transparente Information). Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten z.B. die Möglichkeiten und Grenzen des neuen Handlungsspielraums (auf allen Schulebenen) von Anfang an kommuniziert werden.

5.3.4 Differenzierte Rollenklärung vornehmen

In einem engen Zusammenhang mit den Pflichten stehen auch die Rollen, welche die Beteiligten im TAG-Prozess übernehmen. Da sich mit TAG im Rollengefüge der Schulen einiges verändert, lohnt sich ein sensibler Umgang mit Rollen bzw. eine bewusste und differenzierte Rollenklärung, welche u.a. im Rahmen der Schulprogrammarbeit angegangen werden könnte. Allen Beteiligten muss eine gewisse Zeit zugestanden werden, bis sie ihre neue Rolle finden und bejahen können. Im Besonderen ist die Rollenklärung zwischen Schulleitung und Schulrat von Bedeutung, weil dort die grössten Veränderungen stattfinden und zahlreiche Schnittstellen bestehen. Für Schulräte empfiehlt sich in diesem Zusammenhang ein schrittweiser, aber konsequenter Wechsel auf die strategische Ebene, um der Schulleitung das operative Geschäft zu überlassen. Da diese Rollenteilung für beide Akteure neu ist, gilt es gelegentliche Kompetenzüberschreitungen zu registrieren und diskutieren, aber nicht zu sanktionieren; eine gewisse Gelassenheit erweist sich während der Übergangsphase in dieser Zusammenarbeit als hilfreich.

5.3.5 Klare und realistische Pflichtenhefte ausarbeiten

Je klarer die Rechte und Pflichten der Beteiligten festgelegt werden, desto weniger Reibungsflächen entstehen im Schulalltag. Die im Rahmen des Schulprogramms vorgesehene Ausarbeitung der Pflichtenhefte aller Funktionsgruppen erfordert aber einen längeren Aushandlungs- und Ausdifferenzierungsprozess. Diese Absprachen erfordern verhältnismässig viel Zeit, welche von Anfang an eingeplant werden sollte. Im Rahmen der Rollen- und Aufgabenteilung gilt es, eine Balance zwischen den Aspekten Aufgabe, Kompetenzen, Entlastung und Verantwortung anzustreben. Als nützliches Hilfsmittel haben sich Funktionendiagramme erwiesen, welche die verschiedenen Schulaufgaben den einzelnen schulischen Akteurinnen und Akteuren zuweisen und deren Kompetenzen regeln (z.B. Anregung, Mitsprache, Vetorecht, Bewilligung, Planung, Ausführung, Kontrolle).

5.3.6 Gestaltungsspielräume klar festlegen und ausschöpfen

Um eigenständige, aufs lokale Umfeld abgestimmte Kulturen zu entwickeln, sollten die vorhandenen Spielräume ausgeschöpft werden. Ausgehandelte, geklärte und schriftlich fixierte Gestaltungsspielräume der einzelnen Schulen, Schulhäuser und Einzelpersonen geben den Beteiligten Sicherheit bei der Ausschöpfung der gegebenen Möglichkeiten. Die Unterscheidung zwischen Muss-, Kann- und Soll-Erwartungen hilft dabei Missverständnisse aus dem Wege zu räumen.

5.3.7 Beratung und Betreuung sicherstellen

Zur Unterstützung des TAG-Implementationsprozesses empfiehlt sich die Sicherstellung der dazu notwendigen Betreuung und Beratung auf verschiedenen Ebenen: Eine gegen aussen erkennbar bezeichnete kantonale Stelle könnte während des Generalisierungsprozesses der Feinsteuerung, Synchronisierung und Überwachung des TAG-Projektverlaufs auf kantonaler Ebene dienen, um allfällige Probleme frühzeitig zu lokalisieren. Zu überdenken wäre in diesem Zusammenhang auch die Schaffung bzw. Bezeichnung einer kantonalen Stelle, welche die Gemeinden und Schulen bei der TAG-Implementation berät und unterstützt (Beratung, rechtliche Fragen, Information usw.). Eine Möglichkeit zur Entlastung der lokalen Einzelschulen könnte darin bestehen, dass der Kanton komplette "Pakete" für einzelne Schulentwicklungsvorhaben bereitstellt (Interne Evaluation, Schülerpartizipation, Elternpartizipation, Leitbild, Schulprogramm, Teilglobalbudget, Mitarbeiterbeurteilung, Team- und Organisationsentwicklung, Schulsozialarbeit, Unterrichtsentwicklung usw.). Ausserdem könnte eine externe Begleitung und Moderation den lokalen Schulentwicklungsprozess erleichtern, weil zugezogene Moderatoren auf aktuelle Erfahrungen in anderen Gemeinden zurückgreifen können, was Umwege erspart oder abkürzt. Externe können die Schulleitung zudem von ihrer Doppelrolle (Moderation und Partei) entlasten. Um die Schulleitungen in ihrer anspruchsvollen Aufgabe zu unterstützen, ist ein Angebot im Bereich Supervision/Coaching in Erwägung zu ziehen.

5.3.8 Weiterbildung anbieten bzw. nutzen

Das Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulräte und Schulsekretariate sollte die neuen Bedürfnisse aufnehmen und entsprechende, funktionsbezogene Angebote schaffen. Auf dem Hintergrund, dass "Schulleitung" nicht mehr eine Funktion, sondern einen neuen Beruf darstellt, bieten sich bestimmte Inhalte für solche Weiterbildungen an, z.B. Personalführung, Projektmanagement, Organisationslehre, Schulentwicklung, Qualitätssicherung, Schulrecht, Buchhaltung, Unterrichtsqualität und Didaktik sowie psychologische Themen (z.B. Kommunikation, Teamentwicklung, Konfliktmanagement). Es wäre aber auch wünschenswert, dass Schulräte, Schulsekretariate und Lehrpersonen entsprechende Weiterbildungsangebote nutzen würden, um ihren neuen Aufgaben gewachsen zu sein.

5.3.9 Angemessene Ressourcen bereitstellen

Angemessene zeitliche und finanzielle Ressourcen unterstützen den TAG-Entwicklungsprozess. Um einen geordneten Entwicklungsprozess zu ermöglichen, ist eine Entlastung von Schulleitungsmitgliedern bzw. die Unterrichtsfreistellung von Lehrpersonen mit besonderen Aufgaben nötig (z.B. Pensen-Pool für Zusatzaufgaben im Bereich der Schulentwicklung). Finanzen für den Beizug externer Fachleute (Referenten, Supervisoren, Berater) können den lokalen Akteurinnen und Akteuren die Arbeit stark erleichtern.

5.3.10 FQS früh einführen und pflegen

FQS wurde von vielen Befragten als guter Auftakt zu TAG bezeichnet. Allerdings muss für die Ausräumung von Bedenken und für die Entwicklung der schulinternen Abläufe und Regelungen genügend Zeit einberechnet werden. Als lohnenswert erweist sich eine gute Durch-

mischung der FQS-Gruppen (verschiedene Schulhäuser und Stufen). Für Schulleitungen empfiehlt es sich, FQS als geschützten Entwicklungsbereich der einzelnen Lehrperson zu betrachten. Bewährt hat sich ausserdem die bewusste Trennung von FQS und Mitarbeitergespräch.

5.3.11 Mitarbeitergespräche behutsam einführen

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann bei den Betroffenen gewisse Unsicherheiten und Ängste auslösen. Entsprechend wichtig ist eine behutsame Einführung dieser Gespräche. Empfehlenswert ist z.B. eine präzise Vorinformation der Lehrpersonen über Zweck, Inhalt, Verlauf sowie die konkrete Situation des Mitarbeitergesprächs. Die Erstellung eines persönlichen Lehrpersonen-Portfolios ist für einige Lehrpersonen ein Motivationsfaktor, weil damit das bisher Erreichte sichtbar gemacht werden kann. Da Mitarbeitergespräche heikel werden können und für die meisten Beteiligten ein neues Element darstellen, sollten Schulleitungen und Behörden sorgfältig auf diese neue Aufgabe vorbereitet werden (Information, Schulung). Eine Richtlinie sowie ein Leitfaden könnte die Schulleitungen und Behörden in der Ausübung ihrer neuen Funktion unterstützen. Als zentraler Erfolgsfaktor bei den Mitarbeitergesprächen wird sich wohl der reflektierende, transparente Umgang aller Beteiligten mit diesem Instrument erweisen – entsprechend sollte darauf acht gegeben werden.

Hiermit schliessen die Empfehlungen zum Transfer von TAG auf andere Schulgemeinden. Hoffentlich können verschiedene Schulen von Reinachs Pionierfunktion und der vorliegenden Evaluation profitieren.

6. Anhang

6.1 Literatur

Erziehungs- und Kulturdirektion des Kantons Basel-Landschaft (1998). Vereinbarung zwischen der Erziehungs- und Kulturdirektion des Kantons Basel-Landschaft und der Einwohnergemeinde Reinach. Internes Papier.

Friedli, E. & Schiesser, J. (1998, 1999, 2000, 2001). Eine Schule auf dem Weg in die Teilautonomie. Zwischenberichte der Schule Reinach.

Schneebeli, A. (2001). Pilotprojekt "teilautonome, geleitete Primarschule" Reinach (TAG) - erste Durchführung einer externen Evaluation an einer Primarschule. Internes Arbeitspapier.

6.2 Interview-Leitfäden

Auf den folgenden Seiten finden sich die eingesetzten Interview-Leitfäden:

- Lehrpersonen
- Schulhausleitungen
- Schulleitung
- Schulrat

Interviewer-Anweisungen:

- Die folgenden Fragen dienen als Gesprächsimpulse, sie müssen nicht zwingend alle durchgegangen werden; ist ein Thema bereits erschöpfend behandelt worden, so wird die anstehende Frage übersprungen.
- Alle Teilnehmenden des Gruppen-Interviews sind ins Gespräch einzubeziehen; ruhige Gesprächsteilnehmende werden persönlich angesprochen und um ihre Stellungnahme gebeten. Es geht darum, das ganze Meinungsspektrum mit den entsprechenden Argumentationen einzufangen.
- Der Interviewer gibt keine Wertungen und Kommentare von sich, hingegen werden die Befragten verbal und nonverbal ständig zum Weitererzählen ermuntert.
- Wenn eine Frage als unpassend, nicht beantwortbar usw. zurückgewiesen wird, entschuldigt sich der Interviewer für diese Frage und nimmt die Gründe der Zurückweisung auf.

Evaluation TAG im Kanton Baselland

Interviewleitfaden Lehrpersonen

Vorbemerkungen

- Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte etwas darüber erfahren, welche Erfahrungen Sie in Reinach mit dem Pilotprojekt "Teilautonome, geleitete Volksschule" (TAG) gemacht haben. Ihre Angaben dienen dazu, Hilfestellungen für andere Gemeinden und Schulen zu entwickeln, welchen der TAG-Einstieg noch bevorsteht. Neben der Sichtweise der Lehrpersonen wird auch die Perspektive der Schulhausleitungen, des Rektorats sowie des Schulrats mit Interviews einbezogen.
- Das Interview wird insgesamt etwa 60 Minuten dauern; es umfasst Fragen zum Umfeld von TAG in Reinach, zu den Projektzielen von TAG, zum Projektverlauf, zu Stärken und Schwächen sowie zu Empfehlungen, welche Sie anderen Personengruppen bezüglich TAG geben möchten. Sie müssen nicht alle Fragen beantworten. Wenn Sie bei einer Frage finden, dass Sie dazu nichts zu sagen haben, sollten Sie mir das sagen, genauso wenn Sie eine Frage nicht richtig verstehen.
- Was Sie mir erzählen, wird von mir vertraulich behandelt. Der Auftraggeber braucht keine Aussagen von Einzelpersonen oder Schulhäusern, sondern nur Angaben über unterschiedliche und gemeinsam geteilte Einschätzungen verschiedener TAG-Sachverhalte. Es geht um die Sache (TAG), nicht um Personen oder Schulhäuser. Sie müssen deshalb nicht befürchten, dass im Bericht Sie, Ihr Name, Ihr Schulhaus usw. identifiziert werden kann.
- Haben Sie weitere Fragen dazu?

Fragen zu TAG

Umfeld von TAG in Reinach

1. Ich bin das erste Mal hier; könnten Sie mir die Gemeinde Reinach und Ihre Schule kurz beschreiben?
2. Welche Rolle fällt dem Kanton im Rahmen von TAG zu?

Projektziele TAG

3. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Grundideen und Ziele des Projektes TAG?
4. Finden Sie diese Projektziele sinnvoll?
5. Welche Projektziele wurden in Reinach tatsächlich erreicht? Welche nicht?

6. Wie erleben Sie die Spannung zwischen Schul(haus)teilautonomie und Gemeindeteilautonomie?
7. Welche Gestaltungsfreiräume sind für die Einzelschule wichtig, um eine gute Schule verwirklichen zu können?
8. Wie gross soll das Ausmass an Autonomie eines einzelnen Schulhauses innerhalb einer Schulgemeinde optimalerweise sein?

Projektverlauf TAG

9. Wie ist das Projekt TAG aus Ihrer Sicht verlaufen?
10. Hat sich etwas verändert, was nicht explizit mit den Projektzielen angestrebt wurde?
11. Worauf kommt es bei der Einführung von TAG an, wenn man möchte, dass die Einführung gelingt?
12. In welcher Reihenfolge sollten die Elemente von TAG optimalerweise eingeführt werden?
13. Welches waren die grössten Belastungen im Projektverlauf?
14. Welches sind produktive Formen des Umgangs mit Belastungen
 15. in der Umstellungsphase?
 16. im Normalbetrieb?

Stärke-Schwäche-Profil TAG

17. Welches sind die Sonnenseiten, Stärken und Chancen des Projektes TAG?
18. Welches sind die grössten Probleme, Risiken und Stolpersteine im Rahmen von TAG?
19. Welche unterstützenden Massnahmen wären Ihnen und Ihrer Schule bei der Einführung von TAG hilfreich gewesen, um diese Probleme zu vermeiden/minimieren?

Empfehlungen

20. Welche gemeindlichen und kantonalen Rahmenbedingungen müssen bei der Einführung von TAG beachtet werden?
21. Welche Empfehlungen würden Sie *bezüglich* TAG an die verschiedenen Adressaten richten: Lehrpersonen, Konvente (Schulhaus-Teams) Schulhausleitungen, Rektorate, Schulräte, Gemeinderäte, Schulinspektorat, Bildungs-, Kultur und Sportdirektion ?

Wir sind damit am Ende des Interviews angelangt. Was wollen Sie mir abschliessend noch sagen?

Ich möchte mich nochmals herzlich für das [*angenehme, anregende, offene, interessante...*] Gespräch bedanken. Zugleich versichere ich Ihnen nochmals, dass alles, was Sie mir erzählt haben, vertraulich behandelt wird.

Auf Wiedersehen!

Evaluation TAG im Kanton Baselland

Interviewleitfaden Schulhausleitungen

Vorbemerkungen

- Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte etwas darüber erfahren, welche Erfahrungen Sie in Reinach mit dem Pilotprojekt "Teilautonome, geleitete Volksschule" (TAG) gemacht haben. Ihre Angaben dienen dazu, Hilfestellungen für andere Gemeinden und Schulen zu entwickeln, welchen der TAG-Einstieg noch bevorsteht. Neben der Sichtweise der Schulhausleitung wird auch die Perspektive des Schulrats, des Rektorats sowie der Lehrpersonen mit Interviews einbezogen.
- Das Interview wird insgesamt etwa 2 Stunden dauern; es umfasst Fragen zum Umfeld von TAG in Reinach, zu den Projektzielen von TAG, zum Projektverlauf, zu Stärken und Schwächen sowie zu Empfehlungen, welche Sie anderen Personengruppen bezüglich TAG geben möchten. Sie müssen nicht alle Fragen beantworten. Wenn Sie bei einer Frage finden, dass Sie dazu nichts zu sagen haben, sollten Sie mir das sagen, genauso wenn Sie eine Frage nicht richtig verstehen.
- Was Sie mir erzählen, wird von mir vertraulich behandelt. Der Auftraggeber braucht keine Aussagen von Einzelpersonen, sondern nur Angaben über die Einschätzungen der verschiedenen Bezugsgruppen (Lehrpersonen, Schulhausleitung, Schulleitung, Schulrat).

Fragen zu TAG

Umfeld von TAG in Reinach

1. Bitte beschreiben Sie mir kurz die Gemeinde Reinach und Ihre Schule!
2. Welche Rolle fällt dem Kanton im Rahmen von TAG zu?
3. Welche Rolle fällt der politischen Gemeinde (Gemeinderat) im Rahmen von TAG zu?

Projektziele TAG

4. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Grundideen und Ziele des Projektes TAG?
5. Finden Sie diese Projektziele sinnvoll?
6. Welche Projektziele wurden in Reinach tatsächlich erreicht? Welche nicht? Warum?

Projektverlauf TAG

7. Wie ist das Projekt TAG aus Ihrer Sicht verlaufen?
8. Was hat sich in der Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in Reinach seit TAG verändert (Schulrat, Schulleitung, Schulhausleitung, Gemeinderat, Lehrpersonen, Eltern, Schüler Erziehungs- und Kulturdirektion)?
9. Hat sich etwas verändert, was nicht explizit mit den Projektzielen angestrebt wurde (positive und negative Nebenwirkungen)?
10. Welches waren die grössten Belastungen der Schulhausleitungen im Projektverlauf?
11. Welche unterstützenden Massnahmen wären Ihnen und Ihrer Schule bei der Einführung von TAG hilfreich gewesen, um Probleme zu vermeiden/ minimieren?

Umsetzung von TAG

12. In welchen Bereichen zeigt sich die Schulautonomie von Reinach heute konkret?
13. Wie gross ist das Ausmass an Autonomie eines einzelnen Schulhauses in Reinach? Ist dieses Ausmass optimal?
14. Wie erleben Sie den Umgang mit den z.T. unterschiedlichen Interessen von Schulrat, Schulleitung, Schulhäusern, politischer Gemeinde und Vertretern der Erziehungs- und Kulturdirektion?
15. Wie funktioniert die Zusammenarbeit dieser Akteure?
16. Welche Chancen und Probleme zeigen sich bei der Umsetzung von TAG in Reinach für ...
 17. das Finanzwesen?
 18. die Schulorganisation?
 19. die Zusammenarbeit?
 20. die rechtlichen Belange?
 21. Personalfragen?
 22. den Einbezug der Eltern?
 23. die Beurteilung der Lehrpersonen?
 24. die pädagogische Arbeit und Ausrichtung (Leitbild)?
 25. ...?
26. Welches sind die Sonnenseiten, Stärken und Chancen des Projektes TAG?
27. Welches sind die grössten Probleme, Risiken und Stolpersteine im Rahmen von TAG?

Schulhausleitung

28. Welche Auswirkungen hatte TAG auf die Aufgaben und die Arbeit der Schulhausleitung?
29. Wie müssen neue TAG-Schulhausleitungen in ihre Aufgabe eingeführt werden?
30. Wie liesse sich ein Anforderungsprofil für TAG-Schulhausleitungen formulieren?

31. Wie kann die Schulhausleitung die Einführung von TAG an einer Schule unterstützen?

Empfehlungen

32. Welche gemeindlichen und kantonalen Rahmenbedingungen müssen bei der Einführung von TAG beachtet werden?
33. Worauf kommt es bei der Einführung von TAG an, wenn man möchte, dass die Einführung gelingt?
34. In welcher Reihenfolge sollten die Elemente von TAG optimalerweise eingeführt werden?
35. Welche Empfehlungen würden Sie einer finanzschwachen Gemeinde für die Umsetzung von TAG geben?
36. Welche Empfehlungen würden Sie *bezüglich* TAG an die verschiedenen Adressaten richten: Lehrpersonen, Konvente (Schulhaus-Teams) Schulhausleitungen, Rektorate, Schulräte, Gemeinderäte, Schulinspektorat, Bildungs-, Kultur und Sportdirektion?

Wir sind damit am Ende des Interviews angelangt. Was wollen Sie mir abschliessend noch sagen?

Evaluation TAG im Kanton Baselland

Interviewleitfaden Schulleitung

Vorbemerkungen

- Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte etwas darüber erfahren, welche Erfahrungen Sie in Reinach mit dem Pilotprojekt "Teilautonome, geleitete Volksschule" (TAG) gemacht haben. Ihre Angaben dienen dazu, Hilfestellungen für andere Gemeinden und Schulen zu entwickeln, welchen der TAG-Einstieg noch bevorsteht. Neben der Sichtweise der Schulleitung wird auch die Perspektive der Schulhausleitungen, des Schulrats sowie der Lehrpersonen mit Interviews einbezogen.
- Das Interview wird insgesamt etwa 2 Stunden dauern; es umfasst Fragen zum Umfeld von TAG in Reinach, zu den Projektzielen von TAG, zum Projektverlauf, zu Stärken und Schwächen sowie zu Empfehlungen, welche Sie anderen Personengruppen bezüglich TAG geben möchten. Sie müssen nicht alle Fragen beantworten. Wenn Sie bei einer Frage finden, dass Sie dazu nichts zu sagen haben, sollten Sie mir das sagen, genauso wenn Sie eine Frage nicht richtig verstehen.

Fragen zu TAG

Umfeld von TAG in Reinach

1. Bitte beschreiben Sie mir kurz die Gemeinde Reinach und Ihre Schule!
2. Welche Rolle fällt dem Kanton im Rahmen von TAG zu?
3. Welche Rolle fällt der politischen Gemeinde (Gemeinderat) im Rahmen von TAG zu?
4. Welche Rolle fällt dem Schulrat im Rahmen von TAG zu?

Projektziele TAG

5. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Grundideen und Ziele des Projektes TAG?
6. Finden Sie diese Projektziele sinnvoll?
7. Welche Projektziele wurden in Reinach tatsächlich erreicht? Welche nicht? Warum?

Projektverlauf TAG

8. Wie ist das Projekt TAG aus Ihrer Sicht verlaufen?
9. Was hat sich in der Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in Reinach seit TAG verändert (Schulrat, Schulleitung, Schulhausleitung, Gemeinderat, Lehrpersonen, Eltern, Schüler Erziehungs- und Kulturdirektion)?

10. Hat sich etwas verändert, was nicht explizit mit den Projektzielen angestrebt wurde (positive und negative Nebenwirkungen)?
11. Welches waren die grössten Belastungen der Schulleitung im Projektverlauf?
12. Welche unterstützenden Massnahmen wären Ihnen und Ihrer Schule bei der Einführung von TAG hilfreich gewesen, um Probleme zu vermeiden/ minimieren?

Umsetzung von TAG

13. In welchen Bereichen zeigt sich die Schulautonomie von Reinach heute konkret?
14. Wie gross ist das Ausmass an Autonomie eines einzelnen Schulhauses in Reinach? Ist dies optimal?
15. Wie erleben Sie den Umgang mit den z.T. unterschiedlichen Interessen von Schulrat, Schulleitung, Schulhäusern, politischer Gemeinde und Vertretern der Erziehungs- und Kulturdirektion?
16. Wie funktioniert die Zusammenarbeit dieser Akteure?
17. Wie schaffen Sie es die vielfältigen Aufgaben der Schulleitung unter einen Hut zu bringen (Administration, Öffentlichkeitsarbeit, Führung, Schulentwicklung usw.)?
18. Wie ist der Zusammenhang zwischen FQS und TAG zu verstehen?
19. Wie gehen Sie damit um, dass Sie für die Lehrpersonen gleichzeitig eine Beratungs- und Beurteilungsfunktion wahrnehmen müssen?
20. Welche Chancen und Probleme zeigen sich bei der Umsetzung von TAG in Reinach für ...
 21. das Finanzwesen?
 22. die Schulorganisation?
 23. die Zusammenarbeit?
 24. die rechtlichen Belange?
 25. Personalfragen?
 26. den Einbezug der Eltern?
 27. die Beurteilung der Lehrpersonen?
 28. die pädagogische Arbeit und Ausrichtung (Leitbild)?
 29. ...?
30. Welches sind die Sonnenseiten, Stärken und Chancen des Projektes TAG?
31. Welches sind die grössten Probleme, Risiken und Stolpersteine im Rahmen von TAG?

Schulleitung

32. Welche Auswirkungen hatte TAG auf die Aufgaben und die Arbeit der Schulleitung?
33. Wie müssen neue TAG-Schulleitungsmitglieder in ihre Schulleitungsarbeit eingeführt werden?

34. Wie liesse sich ein Anforderungsprofil für TAG-Schulleitungsmitglieder formulieren?
35. Wie kann die Schulleitung die Einführung von TAG an einer Schule unterstützen?

Empfehlungen

36. Welche gemeindlichen und kantonalen Rahmenbedingungen müssen bei der Einführung von TAG beachtet werden?
37. Worauf kommt es bei der Einführung von TAG an, wenn man möchte, dass die Einführung gelingt?
38. In welcher Reihenfolge sollten die Elemente von TAG optimalerweise eingeführt werden?
39. Welche Empfehlungen würden Sie einer finanzschwachen Gemeinde für die Umsetzung von TAG geben?
40. Welche Empfehlungen würden Sie *bezüglich* TAG an die verschiedenen Adressaten richten: Lehrpersonen, Konvente (Schulhaus-Teams) Schulhausleitungen, Rektorate, Schulräte, Gemeinderäte, Schulinspektorat, Bildungs-, Kultur und Sportdirektion?

Wir sind damit am Ende des Interviews angelangt. Was wollen Sie mir abschliessend noch sagen?

Evaluation TAG im Kanton Baselland

Interviewleitfaden Schulrat

Vorbemerkungen

- Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte etwas darüber erfahren, welche Erfahrungen Sie in Reinach mit dem Pilotprojekt "Teilautonome, geleitete Volksschule" (TAG) gemacht haben. Ihre Angaben dienen dazu, Hilfestellungen für andere Gemeinden und Schulen zu entwickeln, welchen der TAG-Einstieg noch bevorsteht. Neben der Sichtweise des Schulrats wird auch die Perspektive der Schulhausleitungen, des Rektorats sowie der Lehrpersonen mit Interviews einbezogen.
- Das Interview wird insgesamt etwa 2 Stunden dauern; es umfasst Fragen zum Umfeld von TAG in Reinach, zu den Projektzielen von TAG, zum Projektverlauf, zu Stärken und Schwächen sowie zu Empfehlungen, welche Sie anderen Personengruppen bezüglich TAG geben möchten. Sie müssen nicht alle Fragen beantworten. Wenn Sie bei einer Frage finden, dass Sie dazu nichts zu sagen haben, sollten Sie mir das sagen, genauso wenn Sie eine Frage nicht richtig verstehen.
- Was Sie mir erzählen, wird von mir vertraulich behandelt. Der Auftraggeber braucht keine Aussagen von Einzelpersonen, sondern nur Angaben über die Einschätzungen der verschiedenen Bezugsgruppen (Lehrpersonen, Schulhausleitung, Schulleitung, Schulrat).

Fragen zu TAG

Umfeld von TAG in Reinach

1. Bitte beschreiben Sie mir kurz die Gemeinde Reinach und Ihre Schule!
2. Welche Rolle fällt dem Kanton im Rahmen von TAG zu?
3. Welche Rolle fällt der politischen Gemeinde (Gemeinderat) im Rahmen von TAG zu?

Projektziele TAG

4. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Grundideen und Ziele des Projektes TAG?
5. Finden Sie diese Projektziele sinnvoll?
6. Welche Projektziele wurden in Reinach tatsächlich erreicht? Welche nicht? Warum?

Projektverlauf TAG

7. Wie ist das Projekt TAG aus Ihrer Sicht verlaufen?
8. Was hat sich in der Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in Reinach seit TAG verändert (Schulrat, Schulleitung, Schulhausleitung, Gemeinderat, Lehrpersonen, Eltern, Schüler Erziehungs- und Kulturdirektion)?
9. Hat sich etwas verändert, was nicht explizit mit den Projektzielen angestrebt wurde (positive und negative Nebenwirkungen)?
10. Welches waren die grössten Belastungen des Schulrats im Projektverlauf?
11. Welche unterstützenden Massnahmen wären Ihnen und Ihrer Schule bei der Einführung von TAG hilfreich gewesen, um Probleme zu vermeiden/ minimieren?

Umsetzung von TAG

12. In welchen Bereichen zeigt sich die Schulautonomie von Reinach heute konkret?
13. Wie gross ist das Ausmass an Autonomie eines einzelnen Schulhauses in Reinach? Ist dies optimal?
14. Wie erleben Sie den Umgang mit den z.T. unterschiedlichen Interessen von Schulrat, Schulleitung, Schulhäusern, politischer Gemeinde und Vertretern der Erziehungs- und Kulturdirektion?
15. Wie funktioniert die Zusammenarbeit dieser Akteure?
16. Welche Chancen und Probleme zeigen sich bei der Umsetzung von TAG in Reinach für ...
 17. das Finanzwesen?
 18. die Schulorganisation?
 19. die Zusammenarbeit?
 20. die rechtlichen Belange?
 21. Personalfragen?
 22. den Einbezug der Eltern?
 23. die Beurteilung der Lehrpersonen?
 24. die pädagogische Arbeit und Ausrichtung (Leitbild)?
 25. ...?
26. Welches sind die Sonnenseiten, Stärken und Chancen des Projektes TAG?
27. Welches sind die grössten Probleme, Risiken und Stolpersteine im Rahmen von TAG?

Schulrat

28. Welche Auswirkungen hatte TAG auf die Aufgaben und die Arbeit des Schulrats?
29. Wie müssen neue TAG-Schulratsmitglieder in ihre Schulratsarbeit eingeführt werden?
30. Wie liesse sich ein Anforderungsprofil für TAG-Schulratsmitglieder formulieren?

31. Wie kann der Schulrat die Einführung von TAG an einer Schule unterstützen?

Empfehlungen

32. Welche gemeindlichen und kantonalen Rahmenbedingungen müssen bei der Einführung von TAG beachtet werden?
33. Worauf kommt es bei der Einführung von TAG an, wenn man möchte, dass die Einführung gelingt?
34. In welcher Reihenfolge sollten die Elemente von TAG optimalerweise eingeführt werden?
35. Welche Empfehlungen würden Sie einer finanzschwachen Gemeinde für die Umsetzung von TAG geben?
36. Welche Empfehlungen würden Sie *bezüglich TAG* an die verschiedenen Adressaten richten: Lehrpersonen, Konvente (Schulhaus-Teams) Schulhausleitungen, Rektorate, Schulräte, Gemeinderäte, Schulinspektorat, Bildungs-, Kultur und Sportdirektion?

Wir sind damit am Ende des Interviews angelangt. Was wollen Sie mir abschliessend noch sagen?