

PH Zug
IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

Evaluation des Schulversuchs «Neue Ressourcierung»

Schlussbericht

Im Auftrag von:
Kanton Aargau
Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)
Abteilung Volksschule

Jürg Guggisberg, BASS AG
Marius Schwander, Anja Koszuta, Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber – Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie
Bern und Zug, 27. September 2018

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Management Summary	III
1 Einleitung	1
2 Der Schulversuch im Überblick	3
3 Umsetzung: Organisation und Planung	6
3.1 Planungsprozesse	6
3.2 Eingesetzte Planungsinstrumente	11
3.3 Zusammenarbeit und Mitwirkung	12
3.4 Veränderung des administrativen Aufwands	13
4 Ergebnis: Ressourcenallokation	16
4.1 Verwendung und Einsatz der Ressourcen im Schulversuch	17
4.2 Zurückbehaltene und unterjährig eingesetzte Ressourcen und Überträge	20
5 Wirkungen und Auswirkungen	22
5.1 Akzeptanz bei den verschiedenen Akteuren	22
5.2 Auswirkungen auf die Eltern	23
5.3 Auswirkungen auf die Schulpflege	23
5.4 Auswirkungen auf die Lehrpersonen	23
5.5 Auswirkungen auf die Schülerinnen und Schüler	24
5.6 Auswirkungen auf den Einsatz von VM und das Konzept der integrativen Förderung	25
5.7 Bilanz aus der Sicht der Schulleitungen	28
6 Herausforderungen für eine gelingende Umsetzung	29
7 Die Sicht der Lehrpersonen	32
7.1 Beteiligung der Lehrpersonen am Ressourcierungsprozess	33
7.2 Beurteilung der Effekte des Ressourcierungsmodells durch LP	39
7.3 Akzeptanz des neuen Ressourcierungsmodells	42
7.4 Veränderung der Arbeitsbelastung	42
7.5 Einschätzungen zur lokalen Projektleitung	43
7.6 Erfahrungen und Anregungen	46
8 Fazit	50

Abkürzungsverzeichnis

ALSA	Informatiklösung «Administration Lehrpersonen Schulen Aargau»
BBF	Begabungs- und Begabtenförderung
Bez	Bezirksschule (Oberstufe)
BKS	Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau
DaZ	Deutsch als Zweitsprache
FLP	Förderlehrpersonen (Heilpädagog/innen, Logopäd/innen etc.)
IHP	Integrierte Heilpädagogik
KG	Kindergarten
LP	Lehrperson(en)
MS	Mittelstufe (3. bis 6. Klasse)
OS	Oberstufe (7. bis 9. Klasse)
PPT	Personalplanungstool
Real	Realschule (Oberstufe)
RK	(Globales) Ressourcenkontingent
Sek	Sekundarschule (Oberstufe)
SeReal	Sekundar- und Realschule (Oberstufe)
SHP	Schulische Heilpädagogik
SJ	Schuljahr
SL	Schulleitung(en)
SPD	Schulpsychologischer Dienst
SS	Schulsekretariat(e)
SuS	Schüler und Schülerinnen
UME	unterstützende Massnahmen Einzelfall
US	Unterstufe (1. und 2. Klasse)
VM	Verstärkte Massnahme

Management Summary

Im Kanton Aargau hat mit Beginn des Schuljahres 2016/2017 ein **Schulversuch** stattgefunden, in dessen Rahmen elf Schulen während zweier Schuljahre mittels einer ressourcenartenübergreifenden Pauschale ausgestattet werden. An zwei der elf Versuchsschulen haben sowohl die Kindergarten-/Primarstufe als auch die Oberstufe am Versuch teilgenommen. Insgesamt waren damit neun Kindergarten-/Primarstufen und vier Oberstufen beteiligt. Mit der Einführung eines pauschalen Ressourcenkontingents wurden eine Vereinfachung, Vereinheitlichung und Flexibilisierung der Ressourcenstrukturen, die Vergrößerung des Handlungsspielraums der Schulträger sowie eine Verbesserung der Planbarkeit des Ressourcenbedarfs bezweckt.

Um über die notwendigen Entscheidungs- und Planungsgrundlagen zu verfügen, wurde im August 2017 bereits ein umfassender Zwischenbericht zur Evaluation des Schulversuchs erstellt, basierend auf den Daten zum Ressourceneinsatz in den Schuljahren 2016/17 und 2017/18 (System ALSA - Administration Lehrpersonen Schulen Aargau) und den ersten beiden Befragungswellen (2016, 2017) bei Schulleitenden (SL) und Lehrpersonen (LP) der Versuchsschulen. Für den vorliegenden Schlussbericht wurden im Juni 2018 sowohl Schulleitende, die Schulpflegen wie auch die Lehrpersonen ein drittes Mal befragt. Der zweite Zwischenbericht (2017) wurde im Rahmen der Schlussberichtserstattung nun aktualisiert und um zusätzliche Informationen aus der dritten Erhebungswelle erweitert.

Die Schlussergebnisse der **externen Evaluation** zeigen, dass sich die mit dem Schulversuch angestrebten **primären Ziele** haben **erreichen** lassen. Besonders geschätzt an der Neuen Ressourcierung werden die erhöhten **Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten** vor Ort, die gemäss der Einschätzung der SL zu einem **bedarfsgerechteren** und damit auch zu einem **effizienteren Einsatz** der verfügbaren Ressourcen beigetragen haben. Die neuen Handlungsspielräume wirken insofern innovationsfördernd, als an einigen Schulen im Verlauf des Schulversuchs neue Unterrichtsformen entstanden sind (wie bspw. die Einführung oder Weiterentwicklung altersdurchmischter Lerngruppen oder Beratungslektionen). Auf Standortebene konnten mit der frühzeitig beginnenden Jahresplanung eigene, auf die lokalen Verhältnisse angepasste Schwerpunkte gesetzt werden, und unterjährig konnte mit einem gezielten Einsatz von Ressourcen rasch, flexibel und jeweils für eine begrenzte Zeit besser auf allfällig auftauchende Schwierigkeiten reagiert werden. Die **Planungssicherheit** für die Schulleitenden hat im Rahmen der Neuen Ressourcierung deutlich zugenommen, was von sowohl von den Schulleitenden wie auch der Lehrpersonen begrüsst und geschätzt wird.

Insgesamt verfügt die neue Ressourcierung über ein **grosses Mass an Akzeptanz** bei allen involvierten Beteiligten. Sowohl die Schulpflegen als auch die Schulleitenden der Versuchsschulen wie auch eine Mehrheit der Lehrpersonen würden eine Weiterführung mit dem System der neuen Ressourcierung grundsätzlich begrüssen. Nicht Teil dieses Evaluationsmandats ist die Beurteilung des nun vorliegenden Umsetzungskonzepts für eine flächendeckende Einführung, das der Kanton ausgearbeitet hat und zu dem vom 7. Juni bis 7. September 2018 eine Anhörung stattfand.

Im Schulversuch haben sich im Verlauf der Versuchsperiode **nur sehr geringfügige Veränderungen bezüglich der Verteilung der Ressourcen** auf die verschiedenen Bereiche ergeben. Sowohl in der KG/Primarstufe wie auch in der Oberstufe wurden die Anzahl der zur Verfügung stehenden Lektionen nicht ganz ausgeschöpft. In der KG/Primarstufe beträgt der Ausschöpfungsgrad 99 und in der Oberstufe 97 Prozent. Auf beiden Stufen wurden insgesamt etwas weniger Förderlektionen eingesetzt als gemäss dem nicht-pauschalisierten Ressourcenverfahren zur Verfügung gestanden hätten. Der Grad der vorgenommenen Veränderung an der Ressourcenverteilung schwankt jedoch zwischen den Schu-

len, was die begründbare Vermutung zulässt, dass sich aufgrund einer pauschalierten Ressourcierung spezifischer auf die Bedürfnisse der Einzelschule reagieren lässt.

Auf die Frage, in wie weit die Stufen-SL in ihren Schulen Anzeichen dafür sehen, das mit der NRVS im Bereich **verstärkte Massnahmen/unterstützende Massnahmen** Einzelfall (VM/UME) weniger (oder mehr) Ressourcen eingesetzt wurden, als gemäss alter Ressourcierung dafür vorgesehen wären, bestätigen 7 einen leichten Rückgang und 6 keinen. 3 der 7 SL, die einen Rückgang beobachten, begründen diesen jedoch mit weniger VM-Kindern (bspw. durch Wegzug oder Stufenwechsel), was nicht in einem direkten Zusammenhang mit der NRVS steht. Die restlichen 4 erwähnen, dass sie u.a. andere Möglichkeiten zur spezifischen Betreuung dieser Kinder genutzt hätten, wie bspw. klassenübergreifende Lösungen oder auch die Bildung von kleineren Abteilungen, damit die Lehrperson wieder mehr Zeit habe, um einzelne Schülerinnen und Schüler zu fördern. Diejenigen, welche keine Anzeichen für einen Zusammenhang zwischen der NRVS sehen, argumentieren damit, dass sich die VM-Stunden nach den Bedürfnissen der Kinder und nicht nach zugeteilten Planwerten richte. Der Befürchtung, dass mit der Neuen Ressourcierung der besondere Förderbedarf der Schülerinnen und Schüler nicht angemessen berücksichtigt wird, steht die mehrheitlich positive Einschätzung diesbezüglich sowohl der SL wie auch der Lehrpersonen entgegen.

Bezüglich Auswirkungen auf das **Konzept der integrativen Förderung** vertreten 8 der Stufen-SL die Meinung, dass in ihren Schulen Schülerinnen und Schüler mit Behinderung im Schulversuch eher verstärkt integriert werden konnten, 5 gaben auf die entsprechende Bilanzfrage an, dass die NRVS keine Auswirkungen auf diesen Bereich habe. Diejenigen SL, die die Meinung vertreten, dass eher verstärkt integriert werden könne, argumentieren mit der grösseren Flexibilität und der Möglichkeit, individuelle Lösungen rasch und unkompliziert umsetzen zu können.

Die von den Schulen zur Planung des Schuljahres 16/17 installierten **Abläufe und Prozesse** zur Verteilung der ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen **haben sich** funktional und zur Zufriedenheit der Schulleitenden wie auch der Mehrheit der Lehrpersonen weitgehend **bewährt**. Davon zeugt auch, dass im letzten Versuchsjahr in den meisten Versuchsschulen nur noch punktuelle Änderungen zur Verbesserung der Abläufe und Prozesse vorgenommen worden sind. Detaillierte Angaben zum Planungsprozess und deren Umsetzungsvarianten in den Versuchsschulen sind im Schlussbericht in Kapitel 3 zu finden. Unabhängig von der spezifischen Umsetzung vor Ort erfordert die Neue Ressourcierung, dass sich die Schulleitenden schnell und möglichst einfach jederzeit eine Übersicht über die eingesetzten und noch zur Verfügung stehenden Ressourcen verschaffen können. Die auf lokaler Ebene eingesetzten Planungsinstrumente wie bspw. das vom BKS zur Verfügung gestellte Planungstool oder schulintern entwickelte Excel-basierte Tools nehmen deshalb eine sehr wichtige Rolle ein.

Bezüglich des **Aufwandes** für die neue Ressourcierung scheint der etwas **geringere administrative Aufwand** durch eine etwas **gestiegene Komplexität der Prozesse vor Ort** in etwa **ausgeglichen** zu werden. Zusätzliche Aufwände entstehen bspw. bei der Erhebung des Bedarfs der Abteilungen und Schülerinnen und Schüler und den in Zusammenhang mit der Ressourcenverteilung stehenden Diskussion mit dem Lehrpersonal. Die im ersten Jahr geäusserte Vermutung, dass sich der Aufwand nach der etwas intensiveren Initialphase durch mehr Routine in den nächsten Jahren wieder etwas reduzieren könnte, wurde im Nachhinein jedoch nur von 2 Schulleitenden bestätigt. Die meisten sprechen davon, dass sich der Aufwand über die gesamte Versuchsperiode nicht verändert habe. So gibt es auch SL, die von einem zumindest leichten bis deutlichen Anstieg des Aufwands sprechen, insbesondere im Bereich der Zusammenarbeit, Koordination und Kommunikation. Auch nach Angaben der

Lehrpersonen hat sich der Aufwand der Prozesse nicht grundsätzlich verändert. Die weggefallene bzw. erleichterte Aufgabe, VM, Deutsch als Zweitsprache (DaZ), Assistenzstunden und Pensen zu beantragen, ist zusätzlichen Absprachen im Zusammenhang mit neuen Unterrichtsformen sowie einem erhöhten Planungsbedarf bezüglich Ressourcenverteilung und Stundenplan gewichen.

Als Herausforderungen der pauschalierten Ressourcierung, welche die Versuchsschulen allerdings gemeistert haben, sind basierend auf den bilanzierenden Angaben der SL folgende Punkte hervorzuheben:

Bedarfsabklärungen bei den Abteilungen und SuS: Am Ursprung des Prozesses der Ressourcenverteilung vor Ort steht eine Bedarfsabklärung bei den Beteiligten LP und Speziallehrkräften. Dies erfordert auf die Schul- und Führungskultur abgestimmte Verfahren, deren Ergebnisse transparent und mit einer gewissen Offenheit kommuniziert werden müssen. Die Ressourcenverteilung vor Ort erfordert zudem von den SL eine gewisse Nähe zum Schulbetrieb, damit der Bedarf für einen sinnvollen Ressourceneinsatz rasch erkannt und reagiert werden kann.

Erhöhte Zusammenarbeit, Koordination, Kommunikation und Transparenz: Die Verschiebung der Entscheidungskompetenz zum Einsatz der Ressourcen auf die lokale Ebene erfordert zwischen den involvierten Parteien mehr Koordination und Kommunikation. Die erhöhte Verantwortung der Schulleitenden führt gegenüber den Lehrpersonen zu einem **erhöhten Rechtfertigungsdruck**. Vereinzelt wird auch von Missgunst unter den LP berichtet und die Frage, wie man dem begegnen kann. Mit Blick auf die Erfüllbarkeit der Pensenwünsche und des Erfordernisses von mehr Flexibilität seitens der Lehrpersonen kann dies auch zu zusätzlichen Spannungen zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen führen. Solche Spannungen haben sich in den meisten Versuchsschulen – abgesehen von wenigen Einzelfällen – bisher jedoch nicht in einem wesentlichen Ausmass materialisiert. Vertrauen in die SL, eine offene und transparente Kommunikation werden in diesem Zusammenhang als entscheidende Faktoren erwähnt.

Lehrpersonen an Bord holen: Die neue Ressourcierung erfordert von den Lehrpersonen insgesamt **mehr Flexibilität** bspw. bezüglich der Art des Unterrichts (bspw. Teamteaching), die im Einzelfall als problematisch wahrgenommen werden kann. So wird die neue Ressourcierung gemäss den Ergebnissen der Online-Befragung von den Lehrpersonen auch unterschiedlich wahrgenommen. Einerseits wünschen sich einige Lehrpersonen die Weiterführung bzw. Ausdehnung des Versuchs auf mehrere Schulen, andererseits bestehen auch Unsicherheiten was die NRVS alles auslöst. Auch steht der Wunsch der Lehrpersonen nach mehr Autonomie für und Vertrauen gegenüber dem Schulteam dem Wunsch nach mehr Kontrolle und Vorgaben, um eine willkürliche Ressourcenverteilung zu verhindern, entgegen. Zusammenfassend kann aus den Angaben der Lehrpersonen geschlossen werden, dass neben **klaren und transparent kommunizierten Richtlinien** auch **qualitätssichernde Massnahmen** bei der Umsetzung der Neuen Ressourcierung erforderlich sind. Die **aktive Beteiligung** der Lehrpersonen am Ressourcierungsprozess ist seit Einführung der Neuen Ressourcierung leicht gestiegen, dennoch ist die Mehrheit der Lehrpersonen nach eigenen Angaben derzeit nicht beteiligt. Aus Sicht der Lehrpersonen werden entsprechend eine **höhere Einbindung** und insbesondere auch **mehr Transparenz** seitens der Schulleitungen gewünscht.

Als SL den Überblick behalten: Die SL müssen sich jederzeit über die schon vergebenen und die noch vorhandenen Ressourcen einen Überblick verschaffen können. Nur so können sie ihre Führungsfunktion wahrnehmen und transparent und offen kommunizieren. Ein einfaches und funktionsfähiges

higes Tool, das sowohl in der Planungsphase wie auch für die Abfrage eines Saldos bezüglich schon eingesetzter Ressourcen eingesetzt werden kann, erleichtert diese Aufgabe. Das vom BKS zur Verfügung gestellte provisorische Planungstool, das auf Schulebene nicht von allen Versuchsschulen eingesetzt wurde, war dazu sehr hilfreich. Vor einer flächendeckenden Einführung sind für allfällige Anpassungen oder Verbesserungen an das bestehende Tool sowie für die Schulung der SL genügend Zeit und Ressourcen einzusetzen. Auch sind von Seiten des Kantons klare Vorstellungen notwendig, wie ein allfälliges Monitoringsystem aufgebaut werden und auf welcher Datenbasis dies beruhen soll. Um auch bei einer pauschalierten Ressourcierung auf Kantonsebene einen Überblick über die Verwendung bzw. den Bedarf an Ressourcen zu haben, beinhaltet dies insbesondere die Möglichkeit einer einfachen Zuordnung der eingesetzten Ressourcen zum Grundbedarf bzw. zu den spezifischen Förderbereichen auf Schulebene. Im Rahmen des Schulversuchs hat sich gezeigt, dass eine Zuordnung und Trennung zwischen Grundbedarf und Förderlektionen mit dem System ALSA, das auf der Erfassung von Arbeitsverträgen beruht, nicht optimal gelingt. In diesem Zusammenhang wäre es hilfreich, wenn auf Schulebene die einem Arbeitsvertrag hinterlegten Lektionen ohne viel Aufwand den verschiedenen Ressourcenarten zugeordnet werden könnten.

Zurückgehaltene Ressourcen – Umgang mit unterjährigen Ereignissen: Eine Schwierigkeit für die meisten Schulleitenden war das Zurückhalten von Ressourcen für die Deckung des unterjährigen Bedarfs durch allfällige Zuzüge von Kindern mit besonderem Förderbedarf. Der **unterjährige Bedarf** an Ressourcen insbesondere in den Bereichen von **DaZ und VM/UME** durch **Zuzüge** kann gemäss mehreren Aussagen von SL im Voraus kaum abgeschätzt werden, weshalb es äusserst schwierig ist, dafür ein entsprechendes Kontingent an Ressourcen zurückzubehalten. In besonderem Ausmass davon betroffen sind kleinere Schulen. Ein Zuzug bspw. einer Familie aus dem Asylbereich mit mehreren einzuschulenden Kindern in eine Gemeinde mit einer relativ kleinen Schule «belastet» das Ressourcenkontingent relativ betrachtet deutlich stärker als dies für eine grössere Schule der Fall ist. Dasselbe gilt auch für unterjährige Zuzüge von Kindern, die VM benötigen. Demgegenüber steht der unterjährige Einsatz von **zeitlich begrenzten Massnahmen** für **besondere Klassensituationen** oder ressourcenintensivere Unterrichtsformen oder Förderprogrammen wie Lernformen, Werkstätten oder Ateliers. Solche Massnahmen benötigen verhältnismässig wenige Ressourcen, da sie u.a. auch zeitlich beschränkt sind (bspw. 1-2 Lektionen während 2 Monaten). Ressourcen für solche Massnahmen wurden in mehreren Versuchsschulen eingesetzt, als sehr hilfreich bezeichnet und auch besonders geschätzt. Unter der nicht pauschalierten Ressourcierung wären gemäss den Aussagen der entsprechenden SL solche Interventionen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand und nur mit zeitlicher Verzögerung möglich gewesen.

Umgang mit Wechseln in der SL: Innerhalb der drei Planungsperioden hat in 6 der 11 Schulen ein Wechsel in der Schulleitung stattgefunden. Der Wechsel hat sich meistens nicht auf den Ressourcierungsprozess ausgewirkt und stand auch nicht im Zusammenhang mit dem Schulversuch. 6 der 11 Schulen haben im Schulversuch (noch) keine besonderen Vorkehrungen getroffen, wie im Falle eines Wechsels in der SL das vorhandene Know-how weitergegeben werden kann. An anderen Schulen soll der Wissenstransfer durch Übergabegespräche, transparente Planungsunterlagen, Unterlagen auf gemeinsamer Plattform etc. sichergestellt werden. Hinsichtlich einer flächendeckenden Einführung erachten es die Schulleitungen als wichtig, dass **klare Prozessbeschriebe** vorhanden sind und die Ressourcierung **fixer Bestandteil** der Übergabe(gespräche) ist. Verschiedene Schulleitungen betonen, dass es bei einer Einführung wichtig ist, die SL seitens des BKS ausreichend und flächende-

ckend zu schulen. Angeregt werden entsprechende Einführungskurse, die flächendeckende Schulung des Ressourcierungs-Know-how in ALSA bzw. das Einrichten einer Planungsspielwiese in ALSA, allenfalls die Einrichtung einer Hotline.

Professionelle Unterstützung durch das BKS und Vernetzung unter den Schulen: Dass die Umsetzung im Schulversuch insgesamt so gut und weitgehend reibungslos gelungen ist, ist u.a. auch der als positiv bewerteten Unterstützung durch das BKS zuzuschreiben. Neben der raschen und kompetenten Beantwortung bei Unsicherheiten oder offenen Fragen seitens der Schulleitenden haben zum guten Gelingen auch die regelmässig stattfindenden Austauschtreffen, an dem das BKS sowie die Schulleitenden der Versuchsschulen teilgenommen haben, beigetragen. Bei einer flächendeckenden Einführung sollten deshalb einerseits **genügend Zeit** für die **Einführung** und andererseits **genügend Mittel** für eine **professionelle Unterstützung** der Schulen seitens des Kantons sowie Gefässe für den Austausch unter den Schulen bereitgestellt werden.

Dass die pauschalierte Ressourcierung nicht nur Chancen eröffnet, sondern allenfalls auch gewisse Risiken mit sich bringt, kommt einerseits darin zum Ausdruck, dass 4 Stufen-SL eine gewisse Gefahr darin sehen, dass mit der pauschalierten Ressourcierung am falschen Ort gespart wird bzw. werden könnte. Dies dürfte mitunter auch ein Grund dafür sein, dass die grosse Mehrheit der SL an den 11 Versuchsschulen eine Einführung der pauschalierten Ressourcierung grundsätzlich begrüssen, jedoch bei einigen auch gewisse Bedenken damit verbunden sind. Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung zieht auch die Mehrheit der Lehrpersonen die pauschalierte Ressourcierung der bisherigen nicht-pauschalieren Ressourcierung im Kanton Aargau vor. Befürchtungen der Lehrpersonen sind die mangelnde Kompetenz der bzw. den Machmissbrauch durch die Schulleitung sowie, dass mit der pauschalierten Ressourcierung einfacher gespart werden kann oder zu Sparzwecken missbraucht wird, da mitunter weniger klar ist, was durch die Sparmassnahme betroffen ist. Chancen der pauschalierten Ressourcierung sehen die Lehrpersonen in der höheren Eigenverantwortung und damit verbundenen Entwicklung der Schule, einem grösseren Handlungsspielraum und mehr Flexibilität, was eine bedarfsgerechte Verteilung der Lektionen und damit auch die Chancengleichheit ermöglicht.

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen und Erkenntnissen stehen auch aus Sicht der Evaluierenden einer flächendeckenden Einführung keine grundlegenden Bedenken oder Hürden im Wege. Es empfiehlt sich, aus den Erfolgen bzw. Misserfolgen der Versuchsschulen **Erfahrungsberichte** zu ziehen, die bei einer Ausdehnung des Schulversuchs auf mehrere Schulen bzw. der Einführung der Neuen Ressourcierung Hinweise geben, wie diese erfolgreich umgesetzt werden kann. Zusammenfassend sind bezüglich vorliegenden Ergebnissen und Erkenntnissen zwei Aspekte von zentraler Bedeutung. Zum einen ist es dank dem Schulversuch gelungen, den **Planungsprozess** analytisch in **mehrere Teilprozessschritte** zu unterteilen, der jeder für sich mit spezifischen Aufgaben und Anforderungen verbunden ist. Jede Schule muss dabei Formen finden, wie sie diese Teilprozesse konkret ausgestaltet und aufeinander abstimmt. Diesbezüglich hat sich gezeigt, dass die NRVS insgesamt erhöhte Anforderungen an die Zusammenarbeit, Koordination, Kommunikation und Transparenz stellt. In diesem Zusammenhang sind nun konkrete Beispiele vorhanden, wie die Teilprozesse in den einzelnen Schulen unter unterschiedlichen Kontextbedingungen ausgestaltet wurden und welche Elemente dazu beitragen können, dass die für eine erfolgreiche Umsetzung benötigte Akzeptanz bei den verschiedenen Akteuren geschaffen und im Verlauf der Zeit gesteigert werden kann.

1 Einleitung

Die Ausstattung der Aargauer Volksschulen geschieht heute über unterschiedlich regulierte Ressourcenarten. Diese Ressourcierung ist komplex und schränkt die Schulen möglicherweise bei der Gestaltung einer bedarfsgerechten und wirkungsorientierten Schule ein. Das Projekt **«Neue Ressourcierung Volksschule»** (NRVS) strebt eine pauschalierte Ressourcierung im Sinne einer Schülerinnen- und Schülerpauschale (SuS-Pauschale) an. Mit dem Projekt werden folgende Ziele verfolgt:

- Vereinfachung, Vereinheitlichung und Flexibilisierung der Ressourcenstrukturen
- Vergrößerung des Handlungsspielraums der Schulen
- Verbesserung der Planbarkeit des Ressourcenbedarfs
- Reduktion des administrativen Aufwands
- Verstärkung der Anreize für einen ökonomischen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen

In Zusammenhang mit dem Projekt «Neue Ressourcierung Volksschule» hat der Kanton Aargau einen Schulversuch durchgeführt, in dessen Rahmen elf ausgewählten Schulen die Ressourcen für die Schuljahre 2016/17 und 2017/18 mit einer ressourcenartenübergreifenden Pauschale ausgestattet wurden. Der Schulversuch und dessen Evaluation sollen die Möglichkeiten und Grenzen einer pauschalierten Ressourcierung aufzeigen und Erkenntnisse liefern, die bei der Konzeption und Umsetzung einer flächendeckenden Einführung berücksichtigt werden sollten. Der Kanton Aargau hat eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus dem Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) und dem Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug) mit der externen Evaluation des Schulversuchs beauftragt.

Der Schulversuch fokussiert auf den Umgang der Schulen mit einem Ressourcenkontingent und klammert bewusst weitere Aspekte des Gesamtprojekts «Neue Ressourcierung Volksschule» aus. So sind Fragestellungen betreffend die Ermittlung der Höhe der örtlich differenzierten Pauschale oder der Auslöser von schulträgerbezogenen Unterschieden nicht Gegenstand des Schulversuchs.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Evaluation des Schulversuchs und der Resultate der freiwilligen Anhörung zur Konzeption «Neue Ressourcierung Volksschule» (Sommer 2018) soll der Regierungsrat im ersten Halbjahr 2019 über die zukünftige Ausgestaltung der Ressourcierung der Aargauer Volksschulen entscheiden. Eine flächendeckende Umsetzung der neuen Ressourcensteuerung ist gemäss den Vorgaben des Grossen Rates ab dem Schuljahr 2020/21 vorgesehen.

Um über die notwendigen Entscheidungs- und Planungsgrundlagen zu verfügen, wurde im August 2017 bereits ein umfassender Zwischenbericht zur Evaluation des Schulversuchs erstellt, basierend auf den Daten zum Ressourceneinsatz in den Schuljahren 2016/17 und 2017/18 und den ersten beiden Befragungswellen (2016, 2017) bei Schulleitenden und Lehrpersonen der Versuchsschulen. Für den vorliegenden Schlussbericht wurde dieser Zwischenbericht aktualisiert und um zusätzliche Informationen aus der dritten Erhebungswelle erweitert.

Der zusammenfassende Schlussbericht zur Evaluation des Schulversuchs «Neue Ressourcierung Volksschule» dokumentiert erstens, wie die Versuchsschulen bei der Verteilung der Ressourcen konkret vorgegangen sind und auf welche Herausforderungen sie dabei getroffen sind (Umsetzung). Zweitens zeigt er auf, wie die Ressourcen eingesetzt wurden und inwieweit sich bei der Ressourcenallokation Veränderungen gegenüber einem Ressourceneinsatz unter der nicht-pauschalieren Ressourcierung ergeben haben (Ergebnis). Drittens wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die

Neue Ressourcierung auf die verschiedenen Akteure gehabt hat und es wird beurteilt, inwieweit die primären Ziele der Neuen Ressourcierung unter den Bedingungen des Pilotversuchs erreicht werden konnten.

Für die Evaluation des Schulversuchs wurden folgende Daten- und Informationsquellen beigezogen:

- Mündliche und schriftliche Befragung der **Schulleitenden** (SL) der 11 Versuchsschulen (Juni 2016 / 2017 / 2018)
- Online- Befragung der Lehrpersonen der 11 Versuchsschulen (Juni 2016 /2017 / 2018)
- Schriftliche und/oder mündliche Befragung der **Präsidenten der Schulpflege** der Versuchsschulen (Juni 2017 / 2018)
- Auswertung von Daten aus dem System ALSA (Administration Lehrpersonen Schule Aargau)

2 Der Schulversuch im Überblick

Der Schulversuch zeichnet sich durch veränderte Rahmenbedingungen in Bezug auf die Ressourcierung der elf teilnehmenden Schulen aus. Diese Schulen erhalten sämtliche Ressourcen in Form eines pauschalen Ressourcenkontingents zugesprochen. Die Unterteilung in verschiedene Ressourcenarten und Funktionen entfällt.

Unter der geltenden Rechtsordnung erfolgt die (nicht-pauschalierte) Ressourcierung der Aargauer Volksschulen über verschiedene Ressourcenarten:

■ **Grundausstattung (GA):** Unter der Grundausstattung ist die Zahl der Lektionen zu verstehen, die einer Schule für den Unterricht nach Studententafel (Regelunterricht), inkl. der Fachlektionen sowie Wahl- und Wahlpflichtfächer, zur Verfügung stehen und bezieht sich entsprechend auf alle Schülerinnen und Schüler. Die Grundausstattung wird unter Anwendung der Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule (Ressourcenverordnung, SAR 421.321) berechnet und hängen ab von

- der Zahl der Abteilungen,
- der Grösse der Abteilungen (Anzahl Schüler/innen),
- der Zusammensetzung der Abteilungen (Zahl der Klassen pro Abteilung) und
- (im Falle des Kindergartens) der Zahl der Abteilungen pro Standort.

Das BKS bewilligt die Ressourcen für die Grundausstattung im Rahmen der Abteilungsbewilligung, da zu diesem Zeitpunkt alle für die Berechnung des diesbezüglichen Teilressourcenkontingents verfügbar sind.

■ **Integrierte Heilpädagogik (IHP) und Kleinklassen (KK):** IHP und die KK sind in der Verordnung über die Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen schulischen Bedürfnissen (SAR 421.331) geregelt. Die Ressourcen für die KK werden abhängig von der Zahl und der Grösse der Abteilungen festgelegt. Die Zahl der Lektionen für IHP, die den Schulen als Pool für die einzelnen Stufen zugewiesen werden, hängt einzig von der Zahl der Schüler/innen ab (0.15 Lektionen pro Schüler/in sowie 0.02 Lektionen pro Schüler/in für Begabungsförderung mit heilpädagogischer Unterstützung). Das BKS bewilligt die Ressourcen für IHP und KK im Rahmen der Abteilungsbewilligung, da zu diesem Zeitpunkt alle für die Berechnung des diesbezüglichen Teilressourcenkontingents benötigten Daten verfügbar sind.

■ **Deutsch als Zweitsprache (DaZ):** DaZ ist in der in der Verordnung über die Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen schulischen Bedürfnissen (SAR 421.331) geregelt. Es wird unterschieden zwischen DaZ im Kindergarten (DaZ Kiga), DaZ Stützunterricht (DaZ Stütz) und DaZ Intensivunterricht (DaZ Intensiv). Die DaZ-Lektionen werden vom BKS in Abhängigkeit der Zahl der Kinder, deren Erstsprache nicht Deutsch ist, und der Grösse der DaZ-Lerngruppen bewilligt.

■ **Sprachheilunterricht (SHU):** Der Sprachheilunterricht umfasst Logopädie- und Legasthenietherapie und ist in der Verordnung über die integrative Schulung von Kindern und Jugendlichen mit Behinderungen, die Sonderschulung sowie die besonderen Förderungs- und Stützmassnahmen (V Sonderschulung, SAR 428.513) geregelt. Die Ressourcen für den Sprachheilunterricht werden den Gemeinden gemäss Art. 33 V Sonderschulung als Pensenpool zugeteilt, wobei auf 100 Kinder, die den Regelkinderkarten oder die Primarschule besuchen, pro Schuljahr 6.02 Wochenlektionen gewährt werden. Das BKS bewilligt die Ressourcen für den Sprachheilunterricht im Rahmen der Abteilungsbewilligung, da zu diesem Zeitpunkt alle für die Berechnung des diesbezüglichen Teilressourcenkontingents benötigten Daten verfügbar sind.

■ **Verstärkte Massnahmen (VM):** Die Ressourcen für VM werden vom BKS einzelfallbezogen im Rahmen eines standardisierten Abklärungsverfahrens bewilligt. Voraussetzung ist ein Gutachten des Schulpsychologischen Dienstes (SPD).

■ **Unterstützende Massnahmen (UME):** Die Ressourcen für UME werden vom BKS einzelfallbezogen im Rahmen eines standardisierten Abklärungsverfahrens bewilligt. Voraussetzung ist ein Gutachten des SPD.

■ **Begabtenförderung:** Ressourcen für Angebote für Begabte bewilligt das BKS auf Antrag der Schulpflegen.

■ **Zusatzlektionen soziale Belastung (ISB):** Schulen von Gemeinden mit erheblicher sozialer Belastung erhalten Zusatzlektionen. Die Zahl der Zusatzlektionen, die einer Schule zur Verfügung stehen, werden vom BKS unter Anwendung der Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule (Ressourcenverordnung, SAR 421.321) berechnet: Das Teilressourcenkontingent hängt von einem Indikator zur sozialen Belastung ab, in den der Ausländeranteil, die Sozialhilfequote und der Anteil einkommensschwacher Steuerpflichtiger der Gemeinden Eingang finden.

Tabelle 1 fasst diese Systematik zusammen: Sie zeigt, welche Faktoren die Teilressourcenkontingente der Aargauer Volksschulen unter der geltenden Rechtsordnung determinieren.

Tabelle 1: Systematik der nicht-pauschalieren Ressourcierung der Aargauer Volksschulen unter der geltenden Rechtsordnung: Faktoren, welche die Teilressourcenkontingente determinieren

	Anzahl Abteil.	Grösse der Abteil.	Anzahl Klassen pro Abteil.	Anzahl SuS	Anzahl fremd- sprachige SuS	Soziale Struktur der Gemeinde	Einzelfall- bezogene Bewilligung
Grundausstattung (GA)	●	●	●				
Integrierte Heilpädagogik (IHP)				●			
Kleinklassen (KK)	●	●					
Deutsch als Zweitsprache (DaZ)	●	●			●		(●)
Sprachheilunterricht (SHU)				●			
Verstärkte Massnahmen (VM)							●
Unterstützende Massnahmen (UME)							●
Begabtenförderung							●
Zusatzlektion soziale Belastung (ISB)				●		●	

Quelle: Darstellung BASS

Ausgehend von der beschriebenen Systematik der Ressourcierung der Aargauer Volksschulen unter der geltenden Rechtsordnung lässt sich die Systematik der (pauschalieren) **Ressourcierung im Schulversuch** wie folgt zusammenfassen:

Das BKS berechnet mittels der explizierten, unter der geltenden Rechtsordnung gültigen Berechnungssystematik die Zahl der Lektionen, die den Versuchsschulen für die verschiedenen Ressourcenarten zur Verfügung stehen würden, wenn sie nicht am Schulversuch partizipieren würden. In zweierlei Hinsicht weicht diese Berechnung der Teilressourcenkontingente von der üblichen Berechnungssystematik ab:

■ **Erstens** wird die Grundausstattung nicht auf der Basis der Abteilungsbildung berechnet, die von den Schulen vorgenommen werden, sondern auf der Basis einer Abteilungsbildung, die nicht von den

(Versuchs)Schulen, sondern vom BKS vorgenommen wurde. Dazu ist allerdings zu bemerken, dass das BKS bei der Bildung der Abteilungen die Modelle übernommen hat, welche die Versuchsschulen bei der Abteilungsbildung in der Vergangenheit angewendet haben. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Abteilungsbildung des BKS ähnlich ausfiel, wie diese ausgefallen wäre, wenn sie von den Versuchsschulen selbst vorgenommen worden wären.

■ Zweitens gibt es im Schulversuch keine einzelfallbezogenen Bewilligungen mehr, weshalb die Teilressourcenkontingente für DaZ, VM, UME und Begabtenförderung nicht gestützt auf Bewilligungen berechnet werden können. Entsprechend wurde bei der Bestimmung der Teilressourcenkontingente für die vier genannten Ressourcenarten historisch vorgegangen: In einem ersten Schritt wurde für die Versuchsschulen berechnet, wie viele Lektionen DaZ, VM, UME und Begabtenförderung die Versuchsschulen in den Schuljahren 2014/15 und 2015/16 erhalten haben – in Relation zu der Zahl der Schüler/innen, was entsprechende «DaZ-, VM- bzw. UME-Quoten» ergibt. In einem zweiten Schritt wurde ein Mittelwert dieser «Quoten» über die beiden Schuljahre gezogen. In einem dritten Schritt wurden diese Quoten mit der Zahl der Schüler/innen im Schuljahr 2016/17 multipliziert, was die Teilressourcenkontingente für DaZ, VM, UME und Begabtenförderung im Schuljahr 2016/17 ergab. Analog wurde bei der Berechnung der Teilressourcenkontingente im Schuljahr 2017/18 verfahren.

Die so berechneten Teilressourcenkontingente teilt das BKS den Versuchsschulen jedoch nicht mit. Vielmehr bildet das BKS eine Summe über alle Teilressourcenkontingente. Diese Summe stellt das globale Ressourcenkontingent dar, das den Versuchsschulen für das Schuljahr 2016/17 bzw. 2017/18 zur Verfügung steht. Die Allokation der Ressourcen, die den Versuchsschulen vom BKS auf diese Weise zugeteilt wurde, ist nun Sache der Versuchsschulen. Bei dieser Zuordnung der Ressourcen müssen die Versuchsschulen allerdings die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen, die für den Schulversuch gelten. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen im Wesentlichen den rechtlichen Rahmenbedingungen (der geltenden Rechtsordnung), die auch für Schulen gelten, die nicht am Schulversuch teilnehmen. Die wesentlichen Ausnahmen hiervon sind:

- Die rechtlichen Vorgaben zu den Mindestschülerzahlen (Art. 2-7 Ressourcenverordnung) gelten im Schulversuch nicht. Die Versuchsschulen können also Abteilungen mit weniger Schüler/innen bilden, als es gesetzlich vorgesehen ist.
- Die gesetzliche Regelung im Sinne von Art. 12 Ressourcenverordnung, wonach 50 Prozent der Zusatzlektionen ISB für den Stundenunterricht nach Stundentafel zu verwenden ist, gilt im Schulversuch nicht.
- Die rechtlichen Vorgaben zu den Höchstschülerzahlen (Art. 5 Ressourcenverordnung) in Bezug auf die Kleinklassen und Lerngruppen gelten im Schulversuch nicht. In Bezug auf die Maximalgrösse von Abteilungen gelten für die Versuchsschulen ansonsten die bestehenden rechtlichen Vorgaben, die auch für die Schulen gelten, die nicht Teil des Schulversuchs sind.
- Die Bewilligungspflicht in Bezug auf DaZ, UME, VM, Begabtenförderung sowie Krisenassistenzen entfällt.
- Nicht verwendete Ressourcen können im Schulversuch im Umfang von maximal 5 Prozent des globalen Ressourcenkontingents auf das nachfolgende Schuljahr übertragen werden.

3 Umsetzung: Organisation und Planung

Dieses Kapitel geht auf das Vorgehen der Versuchsschulen bei der Umsetzung der Neuen Ressourcierung sowie die Verwendung von Planungsinstrumenten ein und geht der Frage nach, inwieweit sich der administrative Aufwand durch die Neue Ressourcierung verändert hat.

3.1 Planungsprozesse

Der Prozess der Ressourcenverteilung im Schulversuch ist im Prinzip gleich strukturiert wie der Prozess der nicht-pauschalieren Ressourcierung unter der geltenden Rechtsordnung. Er lässt sich idealtypisch wie folgt beschreiben (vgl. **Tabelle 2**):

- **Teilprozess 1 Pensenwünsche:** Die Pensenwünsche der Lehrpersonen werden von der Schulleitung bei den Lehrpersonen schriftlich erhoben.
- **Teilprozess 2 SuS-Zahlen:** Die SuS-Zahlen werden von den Schulen in Zusammenarbeit mit den Gemeinden erhoben und dem BKS mitgeteilt.
- **Teilprozess 3 Ressourcenkontingent:** Auf Basis der gemeldeten SuS-Zahlen berechnet das BKS das globale Ressourcenkontingent und teilt dieses den Versuchsschulen mit. Das mitgeteilte Ressourcenkontingent wird von den Versuchsschulen validiert.
- **Teilprozess 4.1 Verteilung der Pflichtlektionen auf Abteilungen:** Auf der Grundlage des kommunizierten Ressourcenkontingents bilden die SL die Abteilungen und weisen diesen die Pflichtlektionen gemäss gesetzlicher Stundentafel zu, bezüglich denen es keinen Handlungsspielraum gibt.
- **Teilprozess 4.2 Erhebung des Bedarfs:** Zwecks Verteilung der restlichen Ressourcen, die nach der Verteilung der Pflichtlektionen übrig bleiben, erheben die SL den abteilungsspezifischen Bedarf, den individuellen Förderbedarf und – auf der Oberstufe – den Bedarf in Bezug auf die Wahlpflichtfächer (abhängig von den Anmeldungen der SuS).
- **Teilprozess 4.3 Verteilung der restlichen Ressourcen auf die Abteilungen und SuS:** Auf der Grundlage der Ergebnisse der Bedarfserhebung werden die restlichen Ressourcen den Abteilungen und SuS mit individuellem Förderbedarf zugewiesen.
- **Teilprozess 4.4 Optimierung & Finalisierung der Verteilung:** Die SL stellen die wie expliziert vorgenommene Verteilung der Ressourcen anlässlich von Konferenzen den Lehrpersonen vor. Die Verteilung wird anlässlich dieser Konferenzen diskutiert, optimiert und finalisiert. Beim Teilprozess 4.4 handelt es sich um einen iterativen Prozess, d.h. es wird unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der verschiedenen Akteure die beste Lösung gesucht.
- **Teilprozess 4.5 Verteilung der Ressourcen auf die LP:** Die basierend auf der Bedarfserhebung den Abteilungen und SuS zugeordneten Ressourcen werden von den SL unter Berücksichtigung der Pensenwünsche der Lehrpersonen auf die Lehrpersonen verteilt.
- **Teilprozess 5 Verträge & ALSA:** Gemäss der finalisierten Ressourcenverteilung werden die Verträge mit den Lehrpersonen abgeschlossen bzw. angepasst. Bei Bedarf werden neue Lehrpersonen rekrutiert. Die Pensendaten werden von den Schulsekretariaten ins ALSA-System eingegeben.
- **Teilprozess 6: Unterjährige Verteilung von zurückbehaltenen Ressourcen:** Zu Beginn des Schuljahres wird i.d.R. ein Teil des zur Verfügung stehenden Ressourcenkontingents zurückbehalten. Je nach Bedarf wird dieses unterjährig eingesetzt.

Tabelle 2: Prozess der Ressourcenallokation

	Kanton		Gemeinde	Schulen					Eltern
	BKS	SPD		SL	SS	LP	FLP	SuS	
1 Pensenwünsche				●		●	●		
2 SuS-Zahlen	●		●	●					
3 Ressourcenkontingent	●			●					
4 Ressourcenallokation im engeren Sinne	4.1 Verteilung der Pflichtlektionen auf die Abteilungen		●	x					
	4.2 Erhebung des Bedarfs								
	4.2a Wahlpflichtfächer (OS)			●		●		●	
	4.2b Abteilungsspezifischer Bedarf			●		●	(●)		
	4.2c Individueller Förderbedarf		●		●	(●)	●	●	x
	4.3 Verteilung der restlichen Lektionen auf die Abteilungen und SuS				●				
	4.4 Optimierung & Finalisierung der Verteilung				●		●	●	
4.5 Verteilung der Ressourcen auf die LP				●		●	●		
5 Verträge & ALSA					●	●			
6 Unterjährige Verteilung von zurückbehaltenen Ressourcen				●	(●)	●	●		

Quelle: Darstellung BASS/IBB

Die Teilprozesse 4.1 bis 4.5 und 6 bilden zusammen einen Prozess, den man als «Ressourcenallokation im engeren Sinne» bezeichnen könnte. Die dargestellte Differenzierung dieses Prozesses auf die Teilprozesse 4.1 bis 4.5 muss aus zwei Gründen als idealisiert bezeichnet werden:

- Zum einen suggeriert die Differenzierung der Teilprozesse 4.1 bis 4.5 eine Linearität, die es in der Realität so nicht gibt. So gibt es zum Beispiel Versuchsschulen, bei denen nicht in einem ersten Schritt die Ressourcen auf die Abteilungen und SuS verteilt und erst danach die Zuweisung der Ressourcen auf die Lehrpersonen erfolgt. Vielmehr erfolgt die Verteilung der Ressourcen auf die Abteilungen, SuS und Lehrpersonen bei diesen Schulen im Rahmen eines einzigen Prozesses. Auch die Erhebung des Bedarfs (Teilprozess 4.2) ist nicht ein vollständig in sich abgeschlossener Teilprozess. Denn der Bedarf der Abteilungen, der konkurrierende Ansprüche der verschiedenen Abteilungen auf Ressourcen definiert, die angesichts der Knappheit der Ressourcen nicht alle befriedigt werden können, muss oft im Rahmen von Diskussionen im Lehrkörper, die im Rahmen von Teilprozess 4.4 (Optimierung & Finalisierung der Verteilung) ausgehandelt bzw. final definiert werden.
- Zum anderen unterscheiden sich die Versuchsschulen in Bezug auf die Organisation und Ausgestaltung der Ressourcenallokation im engeren Sinne (Teilprozess 4), insbesondere in Bezug auf die Art und Weise der Erhebung des abteilungsspezifischen Bedarfs sowie das Ausmass der Partizipation der Lehrpersonen und Fachlehrpersonen, beträchtlich.

Der **Erhebung des Bedarfs der Abteilungen** (Belastungen der einzelnen Abteilungen) und des individuellen Förderbedarfs kommt im Rahmen einer pauschalierten Ressourcierung eine herausragende Bedeutung zu. Tatsächlich lässt sich allgemein sagen, dass sich der Prozess der Ressourcenallokation im engeren Sinne bei einer pauschalierten Ressourcierung von demjenigen bei der geltenden, nicht-pauschalierten Ressourcierung in erster Linie in Bezug auf die Erhebung des abteilungsspezifischen Bedarfs und den individuellen Förderbedarf der SuS unterscheidet. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass es bei einer pauschalierten Ressourcierung erstens kaum mehr eine Unterscheidung gibt zwischen SuS- und abteilungsbezogenen Ressourcen. Tatsächlich kann bei der pauschalierten Ressourcierung einem SuS-bezogenen Förderbedarf auch dadurch Rechnung getragen werden, dass der Abteilung des/r betroffenen Lernenden zusätzliche Ressourcen zugewiesen werden (z.B. in Form

von Teamteaching oder Assistenz). Zweitens gibt es bei einer pauschalierten Ressourcierung keine Verbindung mehr zwischen ungebundenen Lektionen und den Abteilungen.

Zusammengefasst: Bei der nichtpauschalierten Ressourcierung gibt es Ressourcen, die einzelnen SuS zugewiesen sind (VM, DaZ, IHP etc.) und ungebundene Lektionen, die bestimmten Abteilungen zugewiesen sind. Es gibt also bezüglich der Verteilung der Ressourcen zwischen den Abteilungen und SuS keinen Handlungsspielraum. Bei der pauschalierten Ressourcierung gibt es nur noch einen Ressourcenpool, der gegeben ist durch das globale Ressourcenkontingent abzüglich der Pflichtlektionen gemäss Stundentafel. Die Verteilung dieses Ressourcenpools auf die Abteilungen und SuS stellt den zusätzlichen Handlungsspielraum bei der Ressourcenallokation im Schulversuch dar und kann deshalb als Kern der pauschalierten Ressourcierung bezeichnet werden. Um eine möglichst wirksame Verteilung dieses Ressourcenpools zu erzielen, muss den SL der Bedarf der Abteilungen und der SuS in einem stärkeren Ausmass bekannt sein, als dies bei der nicht-pauschalierten Ressourcierung der Fall ist.

Weil der Erhebung dieses Bedarfs bei der pauschalierten Ressourcierung eine derart wichtige Funktion zukommt, führen wir kurz aus, wie die Versuchsschulen bei der Erhebung des Bedarfs vorgegangen sind:

■ **Versuchsschule 1a (KG/PS, 698 SuS):** Die Stufenleitung Kindergarten/Unterstufe (KG/US) und die Stufenleitung Mittelstufe (MS) entwickelt auf Basis von bestehenden, jedoch getrennten Instrumenten der Bedarfserhebung, einen Fragebogen, mit denen der Bedarf der Abteilungen und SuS bei den Lehrpersonen schriftlich erhoben wurde. Zusätzlich holte die Stufenleitenden bei den Lehrpersonen ein Feedback dazu ein, was sich im Vorjahr bewährt hat («Evaluation des Vorjahrs»). Das Verfahren aus dem ersten Jahr hat sich aus Sicht der SL bewährt und wurde auch im zweiten und dritten Versuchsjahr so durchgeführt.

■ **Versuchsschule 1b (OS, 487 SuS):** Auf der Stufe Bez erfolgte keine Erhebung des Bedarfs der Abteilungen, da der Handlungsspielraum auf der Oberstufe im Vergleich zur Primarstufe vergleichsweise gering sei, da es kaum ungebundene Lektionen gibt und der grösste Handlungsspielraum in Bezug auf die Wahlpflichtfächer bestehe. Im zweiten Jahr erfolgte diesbezüglich auch eine verstärkte Koordination mit der SeReal. Auf der Stufe SeReal wurde zudem eine Umverteilung von Teilungslektionen angestrebt (Ziel: Halbklassenstunde in beiden Wahlfächern), so dass diejenigen Lehrpersonen, die ungebundene Lektionen hergeben mussten, im Rahmen von Sitzungen einbezogen wurden. Die Vorgehensweise blieb für das dritte Versuchsjahr unverändert.

■ **Versuchsschule 2 (KG/PS, 488 SuS):** Die Schulleitung erhob den Bedarf der Abteilungen und SuS mit einem schriftlichen Fragebogen, den die Klassenlehrpersonen zusammen mit den Heilpädagog/innen ausgefüllt haben («Klassenanalyse»). Anschliessend erfolgte eine grobe Gesamtplanung auf der Basis der Verteilung der Lektionen im Vorjahr und den Ergebnissen der Klassenanalyse. Die im ersten Jahr eingeführten Gefäss (Begabungs- und Begabtenförderung (BBF), DaZ und Sprachförderung) wurden weitgehend beibehalten. Auf eine differenzierte Klassenerhebung wurde im zweiten Versuchsjahr verzichtet, ansonsten wurde gleich wie im ersten Jahr vorgegangen. Im dritten Jahr wurde für Halbklassenunterricht eine zusätzliche Lektion Englisch eingesetzt. Die BBF-Gefässe wurden weiterhin beibehalten und dabei die organisatorischen Rahmenbedingungen für die SuS verbessert. Fehlende SHP an vier Kindergärten wurde während einem Quartal durch Assistenzen ersetzt und damit die unterjährige Flexibilität gut genutzt.

■ **Versuchsschule 3 (KG/PS/OS, 514 SuS):** Die Schulleitung erhebt die Wünsche der Lehrpersonen per Mailumfrage und erstellt eine Übersicht. Zusätzlich holt sie von den Gemeinden Zahlen zu (prospektiven) SuS ein. Darüber hinaus werden auf Basis bisheriger Bewertungen und Gespräche Einschätzungen vorgenommen, welche SuS im kommenden Jahr in welcher Stufe zu erwarten sind. Die Schulleitung nimmt anschliessend eine erste Zuteilung vor. Die Stundendotation für LP wird später präsentiert und diskutiert. Dieses Verfahren wurde auch im zweiten und dritten Versuchsjahr angewandt.

■ **Versuchsschule 4 (KG/PS, 132 SuS):** Feststellung des Bedarfs der Abteilungen und der SuS im Rahmen von Einzelgesprächen mit Klassenlehrpersonen, Heilpädagog/innen und anderen Förderlehrpersonen. Das Vorgehen im ersten Jahr hat sich aus Sicht der SL weitgehend bewährt und wurde im zweiten und dritten Versuchsjahr nicht wesentlich verändert.

■ **Versuchsschule 5 (KG/PS, 662 SuS):** Die Schulleitung hat im ersten Jahr zuerst den Bedarf der Abteilungen und SuS im Rahmen von Sitzungen mit den Logopäd/innen und im Rahmen von Sitzungen mit dem Fachteam «Heilpädagog/innen & Förderlehrpersonen» erhoben und anschliessend die Verteilung der **ungebundenen Ressourcen** vorgenommen. Dieses Vorgehen beruht auf der Überlegung, dass auch die Ressourcen für Teamteaching und DaZ den Heilpädagog/innen zugewiesen werden, so dass die Zahl der Lehrpersonen pro Abteilung minimiert werden kann. Erst in einem zweiten Schritt erfolgte dann die Verteilung der Ressourcen auf die LP. Für dieses Vorgehen wurde die Schulleitung von den Klassenlehrpersonen kritisiert, da ihnen versprochen wurde, bei der Ressourcenverteilung mitreden zu dürfen. Im zweiten Jahr wurde der Prozess deshalb etwas umgestellt. Die ungebundenen Ressourcen wurden weitgehend basierend auf einer Erhebung bei den LP zu den SuS mit speziellen Bedürfnissen vorgenommen womit die Förderlehrpersonen (FLP) im Vergleich zum Vorjahr deutlich weniger in den Prozess der Verteilung der Ressourcen eingebunden waren. Für das dritte Jahr besteht das Ziel, sowohl die LP wie auch die FLP (Heilpädagoginnen) miteinzubeziehen. Die Schulleitung hatte jedoch per Ende 1. Semester 2017/18 gekündigt. Die Nachfolge stieg bereits nach vier Wochen aus und wurde durch eine neue SL ad interim ersetzt. Ansonsten wurden die Planungsprozesse im Vergleich zum Vorjahr nicht gross verändert.

■ **Versuchsschule 6 (OS, 306 SuS):** Die Lektionen der Kategorien IHP und VM wurden pauschal den drei SHP zugeteilt, aber noch nicht klassen- oder personenbezogen. Letzteres wurde dann vollzogen, als der Stundenplan feststand, da 2 der 3 SHP-Personen gleichzeitig Klassenlehrpersonen sind. Dies wurde (ebenso wie DaZ) bilateral zwischen der Schulleitung und den beteiligten LP abgesprochen. Das gewählte Verfahren hat sich aus Sicht der SL bewährt und wurde im zweiten und dritten Jahr nicht grundlegend verändert.

■ **Versuchsschule 7 (KG/PS, 143 SuS):** Die Schulleitung erhob den Bedarf an sonderpädagogischen Massnahmen im Rahmen einer Sitzung mit den zwei Heilpädagog/innen und den Bedarf der Abteilungen in Bezug auf Teilungslektionen im Rahmen von Gesprächen mit den Klassenlehrpersonen. Der Bedarf der Abteilungen und SuS wurde also getrennt erhoben. Auf dieser Grundlage nahm die Schulleitung eine erste Verteilung der Ressourcen vor, die dann anlässlich einer Stundenplansitzung, an der sowohl die Heilpädagog/innen als auch die Klassenlehrpersonen teilnahmen, diskutiert und optimiert wurde. Das gewählte Vorgehen hat sich aus Sicht der SL in über die drei Versuchsjahre bewährt.

■ **Versuchsschule 8 (OS, 310 SuS):** Es gab keine Erhebung des Bedarfs der Abteilungen. Die ungebundenen Lektionen wurden von der Schulleitung gemäss Gesetz und Klassengrössen auf die Abteilungen verteilt. Dabei wurden auch Wünsche der Lehrpersonen berücksichtigt. So gibt es zum Bei-

spiel Lehrpersonen, die keine Teilungslektionen wünschen. Der Bedarf an sonderpädagogischen Massnahmen wurde im Rahmen von Sitzungen mit den Heilpädagog/innen erhoben. Hinsichtlich des Vorgehens gab es im zweiten und dritten Versuchsjahr keine grundlegenden Veränderungen.

■ **Versuchsschule 9 (KG/PS, 334 SuS):** Die Stufenvertreter/innen haben den Bedarf der Abteilungen im Rahmen von Sitzungen mit den Abteilungsteams (bestehend aus Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen und Heilpädagog/innen) erhoben. Dabei wurden drei «Hotspots» definiert:

- Kindergarten-Kinder brauchen Assistenz beim Turnen, weil sie wegen ihres Alters viel Zeit fürs Umziehen benötigen.
- Assistenz, Teamteaching und Halbklassenunterricht in der 1. und 2. Klasse, weil die SuS in Bezug auf ihren Entwicklungsstand heterogen sind.
- Halbklassenunterricht in Englisch und Französisch in der 6. Klassen, weil die SuS in Bezug auf ihre diesbezüglichen Fähigkeiten heterogen sind.

Parallel zur Abklärung des Bedarfs der Abteilungen wurde der Bedarf an individuellem Förderbedarf im Rahmen von Sitzungen mit der «Fraktion Heilpädagogik» festgestellt. Das Verfahren hat sich aus Sicht der SL bewährt und wurde im zweiten und dritten Versuchsjahr nicht grundlegend verändert.

■ **Versuchsschule 10 (KG/PS, 165 SuS):** Die Ressourcen (resp. Lehrpersonen) wurden in den vorab festgelegten Wochenstrukturplan (inkl. Zeitraster altersdurchmisches Lernen) hinein verteilt. Es kann also eher von einer «zeitgefässbezogene Ressourcenverteilung» als von einer «Fach- bzw. abteilungsbezogene Ressourcenverteilung» gesprochen werden. Im zweiten Versuchsjahr wurde versucht, die entsprechende Zuteilung der Ressourcen in die Wochenstrukturpläne mit Hilfe eines zusätzlichen Formulars noch transparenter zu machen. Zur Verteilung der Ressourcen auf einzelne SuS wurde jeweils eine Fallbesprechung mit der beteiligten (Sonder-)Lehrperson vorgenommen. Bei der Bedarfserhebung war die Schulleitung im Gespräch mit zwei Heilpädagogen/innen. Anschliessend wurden die Assistenzen von der SL zugeteilt, auch in Zusammenarbeit mit den SHP, zum Teil personenbezogen, zum Teil klassenbezogen, zum Teil waren LP mit Bedarfsanmeldungen (Klassenassistenz/Betreuungsassistenz) involviert. Im dritten Versuchsjahr wurde noch mehr Transparenz im Prozess angestrebt (Informationen per Mail, auf dem Anschlagbrett im Lehrer/innenzimmer).

■ **Versuchsschule 11 (KG/PS, 154 SuS):** Im ersten Versuchsjahr erfolgte die Ressourcenverteilung aufgrund einer längeren krankheitsbedingten Absenz der SL ohne Beteiligung der LP. Im zweiten Jahr wurden die LP von der neuen SL weitgehend in den Prozess miteinbezogen. Aufgrund der speziellen Situation im ersten Versuchsjahr wurde deshalb im zweiten Schuljahr von der SL mit den LP in einem ersten Schritt eine Evaluation des 1. Versuchsjahres durchgeführt. Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation hat die SL ein Konzept für den Prozess der Ressourcenverteilung erarbeitet. Dieses wurde anlässlich einer Klausur mit der Schulpflege vorgestellt und von ihr verabschiedet. Das neue Grobkonzept wurde anschliessend in einem dritten Schritt dem Kollegium vorgestellt. Dabei ging es vorwiegend darum, die LP (inkl. FLP) zu motivieren und aufzuzeigen, welche Chancen im neuen Ressourcierungsverfahren liegen können (insbesondere die höhere Flexibilität und die besseren Möglichkeiten zu einem SuS-gerechten Einsatz der Ressourcen). Pensenplanung und Ressourcenzuteilung erfolgte anschliessend unter Beteiligung der LP und FLP. Ein Teil der Ressourcen wurde dabei direkt auf die Klassen verteilt und ein Teil als Pool auf einen «alternativen Lernort», bei dem die Ressourcen relativ flexibel eingesetzt werden sollen. Erfahrungen, wie sich dies bewährt, sind z.Z. noch keine vorhanden. Im dritten Versuchsjahr erfolgte anschliessend eine differenzierte Nachfrage des Bedarfs für Unterstützung bei den Klassen.

Fazit Prozess der Ressourcenallokation

Die im Rahmen des ersten Versuchsjahres auf lokaler Ebene definierten Prozesse zur konkreten Verteilung der Ressourcen haben sich aus der Sicht der SL weitgehend bewährt. In einzelnen Schulen sind aufgrund der Erfahrungen im ersten und zweiten Jahr partielle Anpassungen vorgenommen worden. Dieses Ergebnis zeugt davon, dass die Umsetzung der Neuen Ressourcierung in allen Versuchsschulen gut gelungen ist und auf keine grösseren Hindernisse gestossen ist. Insgesamt hat die Komplexität der Ressourcenallokation bei der pauschalierten Ressourcierung wegen des zusätzlichen Handlungsspielraums eher zugenommen, so dass nicht von einer Vereinfachung des Prozesses der Ressourcenverteilung gesprochen werden kann. Die pauschalierte Ressourcierung führt denn auch zu einem erhöhten Koordinationsbedarf zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen, bei grösseren Schulen auch zwischen den verschiedenen Schul- und Stufenleitungen. Der Planungsprozess wird jedoch insofern vereinfacht, als dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu einem früheren Zeitpunkt bekannt sind. Bei der pauschalierten Ressourcierung müssen keine Ressourcen-Bewilligungen des BKS und des SPD abgewartet werden, so dass weniger Anpassungen bzw. Überarbeitungen der Ressourcenpläne nötig sind. Dadurch erhöhe sich auch die Planungssicherheit, was von allen SL sehr geschätzt wurde. Auch unvorhergesehene Situationen und Notfälle lässt sich der Bedarf an Ressourcen für einen kurzfristigen Einsatz decken, wodurch der Gestaltungsspielraum insgesamt deutlich höher wird. Die Schaffung von Kontinuität (Pensen, Wochenstrukturpläne) sowie die unterjährige Flexibilität beim Ressourceneinsatz werden ebenfalls als positiv eingeschätzt.

Es wird von allen betont, dass die relativ enge Betreuung durch das BKS und der Austausch zwischen den SL der Versuchsschulen zu einem guten Gelingen bei der Umsetzung beigetragen haben. Bei einer flächendeckenden Einführung muss deshalb sehr sorgfältig geklärt werden, wie, in welcher Form und von wem die SL bei der Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben begleitet und unterstützt werden können. Zudem muss den Schulen genügend Zeit eingeräumt werden, um sich auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Dass die LP insgesamt mehr integriert werden müssen, bedingt dass die Schaffung von Transparenz, Kommunikation, Flexibilität, Kooperation und Übersicht eine wichtige Rolle für eine gelingende Umsetzung einnehmen.

3.2 Eingesetzte Planungsinstrumente

Die auf lokaler Ebene eingesetzten Planungsinstrumente nehmen damit eine wichtige Rolle ein, da sie für die SL die Informationen über den aktuellen Stand der eingesetzten Ressourcen sowie den verbleibenden Jahressaldo liefern. Dies ist gemäss Aussagen von mehreren SL deutlich wichtiger geworden als bei der nicht-pauschalieren Ressourcierung. Erstens braucht es für Entscheide eines unterjährigen Einsatzes von Ressourcen die Gewissheit, dass noch Ressourcen vorhanden sind und zweitens liefern diese Zahlen die Grundlage für eine transparente Information über die Verwendung der Ressourcen gegenüber den LP. Dies wird von mehreren SL als sehr wichtig betrachtet.

Gut die Hälfte der Versuchsschulen hat mit dem von der BKS zur Verfügung gestellten Planungstool gearbeitet, wobei die meisten Schulen das BKS-Tool in gewissen Belangen angepasst haben («Personalisierung der Anwendung»). In mehreren Schulen kamen eigene Excel-Tools zum Einsatz. Im Rahmen der Evaluation des Schulversuchs konnten Ansatzpunkte für eine Optimierung des BKS-Tools identifiziert werden.

Fazit Planungsinstrumente

Planungsinstrumente nehmen für eine gelingende Umsetzung der pauschalierten Ressourcierung eine Schlüsselrolle ein. Sie ermöglichen den SL, den Überblick über den Ressourceneinsatz und die verbleibenden Kontingente. Zudem sind sie die Grundlage für eine offene und transparente Kommunikation gegenüber den LP, denen die SL verstärkt Rechenschaft über die Verwendung der Ressourcen ablegen müssen. Bei einer flächendeckenden Einführung sollte den Schulen ein möglichst einfaches und funktionsfähiges Planungstool zur Verfügung stehen, das nach Möglichkeit nicht noch individuell angepasst werden muss. Ein optimiertes Planungstool wird vom BKS zurzeit erarbeitet. Für die Schulung der SL sind genügend Zeit und Ressourcen einzuplanen. Zudem sind von Seiten des Kantons Überlegungen notwendig, wie ein allfälliges Monitoringsystem aufgebaut sein soll und auf welcher Datenbasis es beruhen soll. Diesbezüglich sind allenfalls gewisse Anpassungen im Datensystem ALSA notwendig bzw. wünschenswert.

3.3 Zusammenarbeit und Mitwirkung

Der in Kapitel 2.3, Tabelle 2 dargestellte Prozess macht deutlich, dass bezüglich der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Rahmen der pauschalierten Ressourcierung folgende Schnittstellen wesentlich sind:

■ **Schulleitung – Lehrpersonen:** Die Lehrpersonen waren in den Prozess der pauschalierten Ressourcierung im Rahmen der Erhebung der Pensenwünsche (Teilprozess 1), der Erhebung des Bedarfs der Abteilungen und SuS (Teilprozess 4.2), von Besprechungen der von den SL vorgenommenen Ressourcenverteilungen (Teilprozess 4.4) sowie von Pensenverhandlungen (Teilprozesse 4.5 und 5) involviert. Der Einbezug der Lehrpersonen in den Prozess der Ressourcenallokation hat sich bei den meisten Schulen über die drei Versuchsjahre nicht verändert. Hingegen wurden in fünf Versuchsschulen die Speziallehrkräfte in stärkerem Masse involviert.

Gemäss den Ausführungen der SL war und ist die Mehrheit der Lehrpersonen mit der Art und Weise ihrer Mitwirkung bei der Ressourcenallokation (sehr) zufrieden – nicht zuletzt auch deshalb, weil in diversen Fällen den Pensenwünschen der Lehrpersonen fast vollumfänglich entsprochen werden konnte. Unzufriedenheit gab es bei wenigen Lehrpersonen, deren Pensenwünschen nicht im erhofften Masse entsprochen werden konnte. Bei einer Schule waren die Klassenlehrpersonen mit dem Vorgehen nicht zufrieden, weil bei der initialen Bedarfserhebung nur die Heilpädagog/innen involviert wurden. Allerdings konnten sich die Klassenlehrpersonen dieser Schule später einbringen, so dass auch sie schlussendlich mit dem Ergebnis zufrieden waren. Nach der bilanzierenden Beurteilung der SL sind die Lehrpersonen und Speziallehrkräfte heute mit der Art und Weise ihrer Mitwirkung am Prozess (sehr) zufrieden. Bei einer Versuchsschule besteht noch Handlungsbedarf, dieser steht im Zusammenhang mit einem Wechsel in der SL.

■ **Schulleitung – BKS:** Das BKS hat die SL (1) im Rahmen der Projektgruppensitzungen, (2) im Rahmen von telefonischen Auskünften und Auskünften per Mail und (3) mittels dem BKS-Tool bei der Ressourcenplanung unterstützt. Die SL sind mit der Zusammenarbeit mit dem BKS äusserst zufrieden. Der Austausch im Rahmen der Projektgruppensitzungen haben die SL sehr geschätzt. In Bezug auf die telefonischen und schriftlichen Auskünfte durch das BKS äusserten sich alle SL positiv: Die Auskünfte seien stets sehr präzise gewesen und erfolgten äusserst zeitnah. Vereinzelt gab es Unzufriedenheiten aufgrund anfänglich fehlerhaft vorgenommener Ressourcenzuteilung bzw. –berechnung

des BKS, welche aber im Verlauf aufgeklärt und korrigiert werden konnten. Diejenigen Versuchsschulen, die mit dem BKS-Tool gearbeitet haben, waren mit diesem Instrument – zu dem noch Optimierungsvorschläge gemacht wurden - insgesamt zufrieden.

■ **Schulleitung – Schulpsychologischer Dienst:** Einige SL berichteten in der ersten Befragungswelle vom Problem, dass der SPD bezüglich dem Verfahren, das bei Versuchsschulen anders definiert ist als bei den übrigen Schulen, zu Beginn nicht gut informiert gewesen sei. Bei einer Schule hat dies zu Auskünften gegenüber den Eltern von SuS mit Förderbedarf geführt, die nicht korrekt waren und von den Schulen dann nicht eingelöst werden konnten. Allerdings handelt es sich hierbei um ein Problem in Zusammenhang mit der Einführung des Schulversuchs und nicht um ein systematisches Problem der pauschalierten Ressourcierung. Bei der zweiten Befragungswelle wurden entsprechende Probleme denn auch nicht mehr erwähnt.

■ **Schulleitung – Eltern:** Abgesehen von Missverständnissen in Zusammenhang mit Aussagen des SPD gegenüber den Eltern von SuS mit besonderem Förderbedarf wurden keine besonderen Vorkommnisse berichtet, die das Verhältnis zwischen den Eltern und der Schule betreffen. Bei 3 der 11 Versuchsschulen wurden die Eltern nicht über die Teilnahme am Schulversuch informiert. Die SL gehen davon aus, dass der Rechtfertigungsdruck gegenüber Eltern von Kindern mit besonderem Förderbedarf in Zukunft zunehmen könnte, weil nun nicht mehr der SPD, sondern die Schulen die konkrete Ausgestaltung der Förderung definieren.

■ **Schulleitung – Schulpflege:** Die Schulpflegen waren primär beim Teilnahmeentscheid zum Schulversuch involviert. In den Prozess der Ressourcierung waren sie gemäss ihren eigenen Angaben und den Angaben der SL (und LK) kaum involviert. Anlässlich der Sitzungen der Schulpflege wurden diese von den Schulleitungen regelmässig über den Stand der Umsetzung informiert. Bei einer Schule hat die Schulleitung zusammen mit der Q-Steuergruppe und der Schulpflege eine Umsetzungsstrategie in Bezug auf die pauschalierte Ressourcierung entwickelt (inklusive einer SWOT-Analyse). Dabei wurden zwei Grundsätze festgelegt: (1) Die Interessen der SuS stehen im Zentrum und (2) Alle Stellen sollen mit adäquat ausgebildeten Lehrpersonen («Profis») besetzt werden. Alle befragten Mitglieder der Schulpflege stehen dem Schulversuch nach wie vor sehr positiv gegenüber und sind überzeugt, dass die primären Ziele, die mit der neuen Ressourcensteuerung verfolgt wurden, weitgehend erreicht werden können. Kritische Stimmen seitens der Schulpflege betreffen nicht den Schulversuch resp. die pauschale Ressourcierung als solches, sondern die Konzeption der künftigen Umsetzung der neuen Ressourcierung. Diese war Gegenstand der freiwilligen Anhörung, die vom 7. Juni bis am 7. September 2018 stattgefunden hat. So lehnt das Präsidium einer Schulpflege einer am Schulversuch teilnehmenden Schule das zur Diskussion vorgelegte Modell mit der Begründung ab, dass die Mechanismen zur Neuberechnung der Kontingentierung für die betreffende Schule zu einer Reduktion der verfügbaren Ressourcen führen würden.

3.4 Veränderung des administrativen Aufwands

Die SL wurden dazu befragt, wie sich die Arbeitsbelastung der Schulen in Zusammenhang mit der Ressourcierung durch die pauschalierte Ressourcierung verändert hat (vgl. **Abbildung 1**). Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

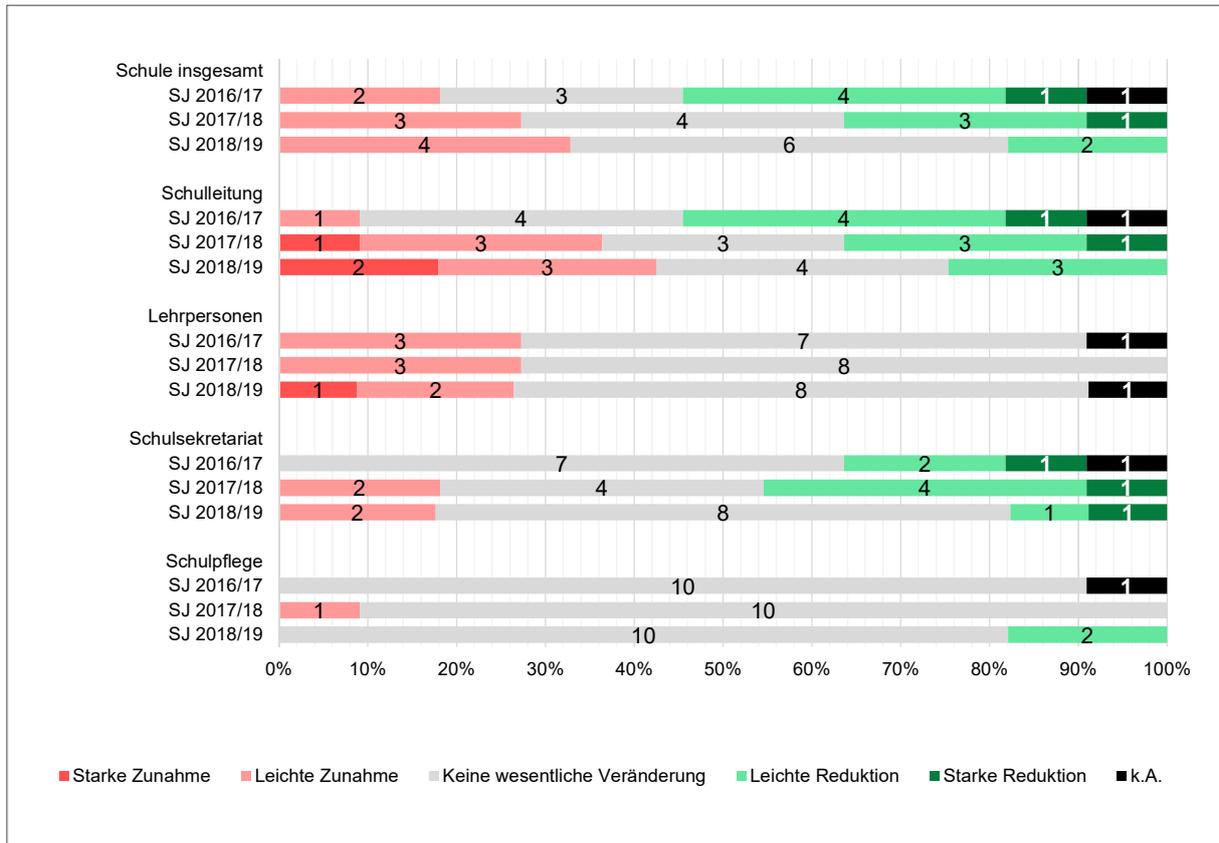
■ Die SL sind sich einig, dass der Wegfall des Beantragens von Ressourcen zu einer Reduktion der Arbeitsbelastung der SL und der Heilpädagoginnen/innen führt, wobei dies v.a. in Bezug auf das Beantragen von VM-Ressourcen gelte. Die Ausführungen der SL zum Ausmass der damit zusammenhängenden Reduktion der Arbeitsbelastung waren allerdings widersprüchlich. Die quantitative Abschät-

zung, die wir am validesten beurteilen, ist die Folgende: Unter der geltenden, nicht-pauschalieren Ressourcierung verursacht ein VM-Fall einen Aufwand von rund 6 Arbeitsstunden (vgl. dazu Zwischenbericht 1 Abschnitt 1.1.4; 2016). Dieser Aufwand reduziert sich bei der pauschalieren Ressourcierung um rund 2 Arbeitsstunden, also um einen Drittel.

■ Vier SL sind der Ansicht, dass der Reduktion der Arbeitsbelastung in Zusammenhang mit dem Beantragen von Ressourcen zusätzliche Aufwände in Zusammenhang mit der Erhebung des Bedarfs der Abteilungen und SuS und in Zusammenhang mit der Diskussion der Ressourcenverteilung an Konferenzen gegenüberstehen. Dieser zusätzliche Aufwand entsteht bei den Lehrpersonen und bei der Schulleitung. Die SL einer grossen Schule waren der Ansicht, dass der Aufwand für die SL bei der pauschalieren Ressourcierung insgesamt sogar leicht höher ist als bei der nicht-pauschalieren Ressourcierung. Dies dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass bei dieser Schule bei der pauschalieren Ressourcierung mehr Absprachen zwischen den verschiedenen Schul- und Stufenleitungen erforderlich sind. Die SL dieser Schule beurteilen diese leichte Zunahme des Aufwands allerdings positiv, weil es sich bei den zusätzlichen Aufwänden um «lustvollere» Arbeiten handelt als die wegfallenden Arbeiten, die rein administrativer Natur sind.

■ Die Versuchsschulen haben drei Jahre Erfahrung mit der neuen Ressourcierung gesammelt. Im Jahr 2018 zeigt sich in der Bilanz nun folgendes Bild zur administrativen Belastung der Schulen im Vergleich zur Situation vor dem Schulversuch: 4 SL diagnostizieren eine leichte Zunahme der Arbeitsbelastung für die Schule insgesamt, 2 SL eine leichte Reduktion der administrativen Belastung. 6 Schulen bilanzieren, dass sich die Arbeitsbelastung der Schule in Zusammenhang mit der Ressourcierung nicht wesentlich verändert hat. Insgesamt folgern wir, dass ein Wechsel zu einer pauschalieren Ressourcierung die Arbeitsbelastung in der Mehrheit der Schulen nicht in einem nennenswerten Ausmass verändern würde. Eine gewisse Polarisierung zeigt sich hinsichtlich der Auswirkungen auf die Belastung der SL. Während 5 SL ihren administrativen Aufwand für die Ressourcierung höher einschätzen als vor dem Schulversuch, stellen 3 SL eine Entlastung fest. Die höhere Belastung der SL wird zum einen mit einem erhöhten Aufwand für die Bedarfserhebung zu Beginn des Schuljahres und andererseits auf einen erhöhten Aufwand für die Planungen des unterjährigen Einsatzes von Ressourcen und den damit verbundenen Vertragsänderungen zurückgeführt.

Abbildung 1: Einschätzung der Veränderung des administrativen Aufwands im Vergleich zur Situation vor dem Schulversuch, Anzahl Nennungen



Quelle: Befragung Schulleitende 2016 (n=11), 2017 (n=11), 2018 (n=13); Berechnungen BASS

4 Ergebnis: Ressourcenallokation

Ein Ziel der pauschalierten Ressourcierung ist die Erhöhung der Effizienz der Ressourcenallokation, bzw. ein möglichst **bedarfsgerechter Einsatz** der vorhandenen Ressourcen. Dieses Ziel setzt voraus, dass bei der geltenden, nicht-pauschalierten Ressourcierung zum Teil Ressourcen nicht optimal eingesetzt werden. Tatsächlich gibt es Hinweise, dass die Vorgaben der nicht-pauschalierten Ressourcierung in gewissen Bereichen zu einem suboptimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen geführt haben könnten. Zudem gibt es Hinweise, dass unter dem nicht-pauschalierten Ressourcensystem gewisse Ressourcen anders eingesetzt werden, als wofür sie bewilligt wurden. Solche möglichen Praktiken können u.a. dazu führen, dass die Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung auf die Ressourcenverteilung geringer sind als sie es wären, wenn es diese Praktiken nicht geben würde. In einem gewissen Sinne implizieren diese Praktiken, dass die geltende nicht-pauschalierten Ressourcierung «pauschaliertes» war als es die gesetzlichen Vorgaben suggerieren. Mehrere SL sehen es als einen Vorteil der pauschalierten Ressourcierung, nicht mehr im «Graubereich» operieren zu müssen und «kein schlechtes Gewissen» mehr haben zu müssen.¹

Im Zentrum dieses Kapitels steht nun das eigentliche Ergebnis der Ressourcenallokation, d.h. die im Verlauf des Schulversuchs tatsächlich eingesetzten Ressourcen und ihre Verwendungsart. Die in den Versuchsschulen tatsächlich **eingesetzten Ressourcen** werden dabei den in den jeweiligen Kategorien **verfügbaren Ressourcen** gegenübergestellt. Das verfügbare Ressourcenkontingent beruht dabei auf den vom BKS durchgeführten Berechnungen zur Bereitstellung der Ressourcen nach den Vorgaben der nicht-pauschalierten Ressourcierung. Dabei hat das BKS mittels der explizierten, unter der geltenden Rechtsordnung gültigen Berechnungssystematik, die Zahl der Lektionen berechnet, die den Versuchsschulen für die verschiedenen Ressourcenarten zur Verfügung stehen würden, wenn sie nicht am Schulversuch partizipieren würden. Die so berechneten Teilressourcenkontingente teilte das BKS den Versuchsschulen jedoch nicht mit. Vielmehr bildete das BKS eine Summe über alle Teilressourcenkontingente. Diese Summe stellt das **globale Ressourcenkontingent** dar, das den Versuchsschulen für die jeweiligen Schuljahre zur Verfügung stand und das den Versuchsschulen vom BKS mitgeteilt wurde. Die Allokation der Ressourcen, die den Versuchsschulen vom BKS auf diese Weise zugeteilt wurde, war nun Sache der Versuchsschulen. Bei dieser Allokation der Ressourcen müssen die Versuchsschulen allerdings die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen, die für den Schulversuch gelten. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen im Wesentlichen den rechtlichen Rahmenbedingungen (der geltenden Rechtsordnung), die auch für Schulen gelten, die nicht am Schulversuch teilnehmen (vgl. dazu Ausführungen Abschnitt 1.1).

Die Datenbasis für die Darstellung der Gegenüberstellung beruht weitgehend auf Datenauszügen aus dem System **ALSA**. Im Rahmen der Evaluation hat sich jedoch gezeigt, dass die Verbuchungsart von gewissen Lektionen in ALSA nicht der tatsächlichen Verwendungsart der Lektionen entspricht. So sind gewisse Ressourcen, die in ALSA unter der Kategorie der Grundausstattung verbucht sind, bspw. im Bereich DaZ eingesetzt worden. Auch ist ein relativ grosser Anteil an Lektionen, die in ALSA der Heilpädagogik oder dem Sprachheilunterricht zugeordnet ist, im Bereich von VM/UME eingesetzt worden. Eine weitere Problematik liegt bei der Zuordnung der Lektionen vor, welche für das Teamteaching genutzt werden. Teamteaching-Ressourcen könnten sowohl unter der Kategorie Heilpädagogik/Kleinklassen als auch unter der Kategorie Grundausstattung (Teilungslektionen) verbucht werden.

¹ Für detailliertere Ausführungen zu dieser Thematik verweisen wir auf den Zwischenbericht 1 (2016), Kapitel 1.2.1 «Mögliche Fehlanreize der nicht-pauschalierten Ressourcierung»

Zur Ressourcenkategorie «Zusatzlektionen (ISB)» sei zudem noch Folgendes bemerkt: Diese Kategorie wird vom BKS den Schulen sozioökonomisch benachteiligten Regionen zusätzlich zugesprochen. Die Schulen sind frei in der Verwendung dieser Ressourcen. Die Zahlen in der hypothetischen Allokation für den Schulversuch entsprechen in dieser Kategorie den Berechnungen des BKS. Die Kategorie Zusatzlektionen (ISB) ist deshalb zurückhaltend zu interpretieren, da nicht immer sichergestellt ist, in welchen konkreten Lehrformen diese Lektionen in der Praxis umgesetzt wurden. Somit ist es möglich, dass diese Lektionen auch für Unterrichtsformen eingesetzt wurden, die ebenso unter einer der anderen Kategorien subsummiert werden könnten. Aus den dargelegten Gründen wurden die Schulleitungen Ende Schuljahr jeweils gebeten, die im ALSA abgebildeten Zahlen zum Einsatz der Ressourcen zu korrigieren. Die Ergebnisse der Umbuchungen können folgendermassen zusammengefasst werden:

■ **Grunddotation:** Ein gewisser Teil der Lektionen (rund 2%), die in ALSA in der Grunddotation verbucht sind, wurden für gewisse Förderlektionen eingesetzt, der grösste Teil im Bereich DaZ. In den Versuchsschulen auf der Schulstufe Kindergarten/Primar ist der Anteil von Umbuchungen aus der Grunddotation etwas höher als in den Versuchsschulen der Oberstufe.

■ **Förderlektionen:** Die Anzahl Förderlektionen wird in ALSA gemäss den Angaben der Schulleitenden um rund 10 Prozent unterschätzt.

■ **Heilpädagogik und Sprachheilunterricht:** Ein Teil der in ALSA in der Kategorie Heilpädagogik oder Sprachheilunterricht verbuchten Lektionen werden im Bereich VM/UME eingesetzt. Dies betrifft vor allem Versuchsschulen auf der Schulstufe Kindergarten/Primar. Basierend auf ALSA werden demnach die Anzahl Stunden in Heilpädagogik etwas überschätzt (rund 8%)

■ **VM/UME:** Insgesamt werden deutlich mehr Lektionen im Bereich VM/UME eingesetzt, als dies die Zahlen aus ALSA ergeben. Mehrheitlich stammen die «Mehrlektionen» aus der Kategorie Heilpädagogik. Für die Schulstufe Kindergarten/Primar ist dies ausgeprägter als für die Oberstufe.

Bezüglich eines allenfalls geplanten Monitorings zum Einsatz der Ressourcen bei einer Flächendeckenden Einführung sollte dies berücksichtigt werden.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen zur Datenlage werden die ermittelten Werte zum Einsatz der Ressourcen nun den zur Verfügung stehenden Ressourcen in den jeweiligen Ressourcenarten gegenübergestellt.

4.1 Verwendung und Einsatz der Ressourcen im Schulversuch

Die Ressourcenverteilungen der Versuchsschulen werden nach KG/Primar und Oberstufe differenziert dargestellt, da die Oberstufe aufgrund des grösseren Anteils an Pflichtstunden insgesamt weniger Spielraum für die «freie» Verteilung im Bereich der Förderlektionen aufweist als die KG/Primarstufe. So gehören in der Oberstufe rund 94 Prozent aller verfügbaren Ressourcen zur Kategorie der «Grundausstattung» wogegen es in den KG/Primarstufen mit rund 84 Prozent deutlich weniger sind und der Handlungsspielraum damit grösser wird. Anschliessend an die Betrachtung der stufenspezifischen Ergebnisse wird die Ressourcenverwendung in den einzelnen Versuchsschulen noch etwas detaillierter betrachtet.

In den **KG/Primarstufen** haben sich über die gesamte Versuchsdauer von zwei Jahren nur relativ **geringfügige Unterschiede** zwischen dem hypothetischen Einsatz der Ressourcen unter dem «alten» bzw. geltenden System (verfügbare Ressourcenkontingente) und den tatsächlich eingesetzten

Ressourcen unter der pauschalierten Ressourcierung **ergeben**. In die Grunddotations flossen in den zwei Versuchsjahren insgesamt 64 Lektionen mehr als vorgesehen, was einer Überschreitung von 0.6 Prozent entspricht. In beiden Versuchsjahren sind diesbezüglich ähnliche minime Abweichungen zu beobachten (16/17 0.8%; 17/18 0.5%). Aus dem Pool der Förderlektionen wurde demgegenüber das zur Verfügung stehende Kontingent nicht ganz ausgeschöpft. Der Ausschöpfungsgrad beträgt über die beiden Versuchsjahre zusammen betrachtet 92.4 Prozent, was auf 2'828 verfügbare Lektionen 215 nicht verwendeter Lektionen entspricht. In beiden Versuchsjahren war der Ausschöpfungsgrad exakt derselbe. Innerhalb der einzelnen Subbereiche wurden die «theoretisch» verfügbaren Lektionen für «DaZ Quereinsteigende» mit 78 Prozent sowie die «Zusatzlektionen (ISB)» mit 73 Prozent am wenigsten ausgeschöpft. Es ist jedoch durchaus möglich, dass immer noch ein Teil der in der Grunddotations enthalten Lektionen tatsächlich in einem dieser beiden Bereiche eingesetzt wurde. Der Rückgang im Bereich der Zusatzlektionen ist allenfalls darauf zurückzuführen, dass ein grosser Teil dieser Lektionen in Form von Assistenz erteilt wird, oder aber noch in der Grunddotations verbucht ist. Das nicht Ausschöpfen der Lektionen in den Bereichen «IHP/VM/UME» (93%) dürfte gemäss den Aussagen der befragten SL zum einen darauf zurückzuführen sein, dass in einigen Schulen einzelne Kinder mit VM/UME in die Oberstufe gewechselt sind und diese Stunden nun tatsächlich weggefallen sind. Zum anderen wurden auch andere etwas weniger intensive Formen der spezifischen Förderung angewandt.

Der Befund, dass zumindest kurzfristig keine grösseren Verschiebungen bei der Ressourcenallokation festgestellt werden können, deckt sich auch mit den Ausführungen und Wahrnehmungen der Schulleitungen. Keine der SL berichtet davon, dass die Ressourcen nun grundlegend anderes eingesetzt wurden. Bei den vorgenommenen Anpassungen handelt es sich vielmehr um lokalbedingte Feinjustierungen. Im Total wurden über die zwei Versuchsjahre bei den Schulen auf KIGA/Primarstufe 151 Lektionen nicht eingesetzt, was pro Jahr rund 1 Prozent der verfügbaren Lektionen entspricht.

Tabelle 3: Aggregierte Ressourcenverteilung der KIGA/Primarstufe der Versuchsschulen

KIGA/Primar SJ 16/17 und 17/18	Ressourcen Anzahl Lektionen			Ausschöpfungsgrad [2]:[1]	Anteilswerte (Spaltenprozent)	
	verfügbar [1]	eingesetzt [2]	Differenz [2]-[1]		verfügbar	eingesetzt
Grunddotations Primar/KIGA	10701	10765	64	100.6%	79.1%	80.5%
Förderunterricht	2828	2613	-215	92.4%	20.9%	19.5%
Sprachheilunterricht	328	360	32	109.6%	2.4%	2.7%
IHP/VM/UME	1287	1201	-86	93.3%	9.5%	9.0%
DaZ Quereinsteigende	163	127	-37	77.6%	1.2%	0.9%
DaZ KG & 1./2. Primar	725	662	-63	91.3%	5.4%	4.9%
Begabtenförderung	20	40	20	201.0%	0.1%	0.3%
Zusatzlektionen (ISB)	308	224	-84	72.8%	2.3%	1.7%
Lektionen für BWJ	0	0	0			
Total	13529	13378	-151	98.9%	100.0%	100.0%
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 16/17		68		1.0%		
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 17/18		83		1.2%		
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 16/18		151		1.1%		

Quelle: BKS (ALSA) und Befragung Schulleitende (Juni 2017). Berechnungen BASS

Auch für die **Oberstufen** der Versuchsschulen sind die Unterschiede zwischen den eingesetzten und den verfügbaren Ressourcen insgesamt nur relativ gering. Im Gegensatz zu den Schulen auf KI-

GA/Primarstufe wurde das Ressourcenkontingent in beiden grösseren Bereichen, der Grunddotation sowie den Förderlektionen nicht ganz ausgeschöpft. Bei der Grunddotation ist der Ausschöpfungsgrad 98 Prozent und im Bereich der Förderlektionen 85 Prozent. Dabei gilt es zu beachten, dass es sich bei den nicht ausgeschöpften Lektionen im Förderbereich um insgesamt 62 Lektionen über die beiden Versuchsjahre handelt. Durch das nicht Ausschöpfen in der Grunddotation ist die Summe der in beiden Jahren nicht eingesetzten Ressourcen (2.9%) bei den Oberstufenschulen etwas grösser als bei den Schulen auf KIGA-/Primarstufe.

Tabelle 4: Aggregierte Ressourcenverteilung der Oberstufen der Versuchsschulen

Oberstufe SJ 16/17 und 17/18	Ressourcen Anzahl Lektionen			Ausschöpfungsgrad [2]:[1]	Anteilswerte (Spaltenprozent)	
	verfügbar [1]	eingesetzt [2]	Differenz [2]-[1]		verfügbar	eingesetzt
Grunddotation OS 16/18	5694	5580	-114	98.0%	93.0%	93.9%
Förderunterricht	426	364	-62	85.5%	7.0%	6.1%
Sprachheilunterricht	-	-	-	-	-	-
IHP/VM/UME	246	200	-46	81.4%	4.0%	3.4%
DaZ Quereinsteigende	50.5	53	2	104.9%	0.8%	0.9%
DaZ KG & 1./2. Primar	-	-	-	-	-	-
Begabtenförderung	10	7	-3	70.1%	0.2%	0.1%
Zusatzlektionen (ISB)	48	39	-9	82.2%	0.8%	0.7%
Lektionen für BWJ	71	64	-7	90.1%	1.2%	1.1%
Total	6120	5944	-175	97.1%	100.0%	100.0%
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 16/17		79		2.6%		
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 17/18		96		3.1%		
nicht eingesetzte Ressourcen SJ 16/18		175		2.9%		

Quelle: BKS (ALSA) und Befragung Schulleitende (2017/2018). Berechnungen BASS

Wie sich nun gezeigt hat, hat keine der 11 Versuchsschulen das Kontingent, das über die zwei Versuchsjahre zur Verfügung stand ganz ausgeschöpft. Über alle Versuchsschulen hinweg sind damit insgesamt 326 Lektionen vom Total der 19'649 verfügbaren Ressourcen (SJ16/17 und 17/18) nicht eingesetzt worden, was einem Anteilswert von rund 2 Prozent entspricht (Stand Juni 2018).

Bezüglich der Ergebnisse der **lokal vorgenommenen Ressourcenallokationen** bestehen zwischen den einzelnen Versuchsschulen durchaus **Unterschiede**. Insgesamt liegt die Ausschöpfungsquote der verfügbaren Ressourcen zwischen minimal 96 und maximal knapp 100 Prozent.

Im Bereich der **Grunddotation** liegen die Quoten auf der KIGA/Primarstufe zwischen minimal 98 und maximal 103 und auf der Oberstufe zwischen 96 und 102 Prozent. Die Unterschiede im Bereich des **Förderunterrichts** hingegen sind etwas grösser. Gemeinsam ist fast allen Versuchsschulen, dass sie im Bereich des Förderunterrichts insgesamt etwas weniger Ressourcen eingesetzt haben, als sie hypothetisch zur Verfügung gehabt hätten. Die Ausschöpfungsquoten liegen auf der KIGA/Primarstufe zwischen minimal 79 und bei einer Schule über 100 Prozent (102%) und auf der Oberstufe zwischen 52 und 99 Prozent. Keiner der befragten SL hat jedoch angegeben, dass sie explizit das Ziel verfolgt hätten, möglichst wenige Ressourcen in den entsprechenden Subbereichen einzusetzen. Vielmehr widerspiegeln das Ergebnis der Ressourcenallokation einem aus der Sicht der SL grundsätzlich bedarfsgerechten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen. So gibt es Schulen, die in den Bereichen Heilpädagogik, Sprachheilunterricht und VM/UME mehr als das hypothetisch zur Verfügung

gestellte Kontingent eingesetzt haben und andere, die in den restlichen Förderbereichen (DaZ, Begabtenförderung, Zusatzlektionen) im Vergleich zur hypothetischen Ressourcenausstattung deutlich mehr Ressourcen eingesetzt haben als andere. Die unterschiedliche Handhabung dürfte damit auch die unterschiedlichen Bedürfnisse wie auch die unterschiedlichen Schwerpunkte auf lokaler Ebene widerspiegeln.

Tabelle 5: Verfügbare Ressourcen und Ausschöpfungsgrad nach Verwendungsart, Stufe und Versuchsschule. Schuljahre 2016/2017 und 2017/2018

Schuljahre 16/17 und 17/18	Ausschöpfungsgrad der verfügbaren Ressourcenkontingente				
	Gesamt-kontingent	Grund-dotation	Förderunterricht		
			Gesamt	IHP/LOGO/VM/UME	Restl. Förderstunden
KG/Primar	98.9%	100.6%	92.4%	96.7%	86.7%
Schule 1a	99.4%	102.4%	88.1%	93.5%	80.1%
Schule 2	99.9%	99.4%	102.0%	101.9%	102.1%
Schule 3	96.0%	97.8%	86.8%	102.3%	79.6%
Schule 4	98.1%	103.5%	76.5%	74.5%	82.9%
Schule 5	99.7%	100.0%	98.9%	118.7%	83.9%
Schule 7	99.9%	102.4%	86.5%	87.2%	85.2%
Schule 9	98.4%	102.7%	79.3%	73.5%	117.4%
Schule 10	99.0%	100.5%	92.4%	83.3%	115.7%
Schule 11	97.6%	98.1%	95.5%	96.0%	94.1%
Oberstufe	97.1%	98.0%	85.6%	81.4%	91.5%
Schule 1b	97.1%	96.9%	99.3%	112.3%	88.2%
Schule 3	98.6%	98.9%	88.8%	*	88.8%
Schule 6	98.1%	102.0%	51.8%	54.8%	43.0%
Schule 8	95.8%	95.7%	97.0%	72.1%	174.0%
Total KG/Primar/OS	98.2%	99.7%	91.5%	94.6%	87.3%

Bemerkung Versuchsschule 3*: Keine hypothetische IHP Ressourcen aufgrund von geführten Kleinklassen.
 Quelle: Befragung SL 2017/2018; BKS (ALSA). Berechnungen BASS

4.2 Zurückbehaltene und unterjährig eingesetzte Ressourcen und Überträge

Keine der Versuchsschulen hat zu Beginn der Schuljahre schon alle ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen vollständig eingeplant, wie u.a. auch eine Spezialauswertung nach dem ersten Versuchsjahr von ALSA gezeigt hat. Die zurückbehaltenen Ressourcen dienen der Deckung des Bedarfs, der sich während dem Semester ergeben kann und/oder dem Übertrag auf das nächste Schuljahr. Eine scharfe Trennung zwischen den Ressourcen, die für den unterjährigen Bedarf zurückgestellt wurden und den Ressourcen, die auf das nächste Schuljahr übertragen werden sollen, ist jedoch nur schwer möglich.

Gemäss den Angaben der befragten SL wurden zu Beginn der beiden Schuljahre jeweils auch zwischen 2 und 5 Prozent des gesamten Ressourcenkontingents noch nicht eingeplant. Der Anteil zurückbehaltener Ressourcen ist auf der Primarstufe mit rund 1.5 Prozent etwas tiefer als auf der Oberstufe (3%). Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass der Bedarf an Förderunterricht auf der Primarstufe ausgeprägter ist als auf der Oberstufe. Gleichzeitig ist der unterjährige Einsatz von Ressourcen in der Oberstufe etwas grösser, da das Wahlfachangebot erst zu einem späteren Zeitpunkt definiert werden kann. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass dieser Unterschied zwischen der Primarstufe und der Oberstufe zumindest zum Teil zufällig ist und damit zusammenhängt, dass die Ressourcenkontingente der Oberstufenschulen grosszügiger ausgefallen sind als diejenigen der Primarstufenschulen. Die meisten der befragten SL gingen bei der Planung davon aus, dass am Ende der jeweiligen Schuljahre ein positiver Übertrag resultieren wird. Begründet wurde das positive Saldo damit, dass Rückstellungen an Lektionen aus strategischen Entscheiden entstanden waren, die sorgfältig geplant und umgesetzt worden waren mit dem Ziel, bei Notfällen und schwierigen Situationen handeln sowie auch Neues ausprobieren zu können.

Ein Teil der Ressourcen, welche die Versuchsschulen noch nicht eingeplant haben, sind für die Deckung des **unterjährigen Bedarfs** vorgesehen, der sich während des Schuljahres ergibt. Die Ergebnisse zeigen nun, dass von den zu Beginn des Schuljahres zurückgehaltenen Ressourcen über alle Versuchsschulen hinweg im ersten Versuchsjahr rund 60 und im zweiten 75 Prozent unterjährig eingesetzt wurden, was etwas mehr als 1 Prozent des gesamten Ressourcenkontingents entspricht. Die Ressourcen wurden denn u.a. auch für den Förderunterricht, DaZ, Logopädie sowie UME unterjährig eingesetzt. Insgesamt fällt auf, dass auf Schulebene der unterjährige Einsatz von Ressourcen sehr vielfältig ist. Eine Schule hat diese bspw. auch im Bereich der Assistenz unterjährig eingesetzt. Andere Schulen hingegen haben zusätzliche Wahlfächer oder schulbezogene Projekte erschaffen.

Zur Thematik der unterjährig eingesetzten Ressourcen gilt es Folgendes zu beachten:

Der **unterjährige Bedarf** an Ressourcen insbesondere in den Bereichen von **DaZ und VM/UME** durch **Zuzüge** kann gemäss mehreren Aussagen von SL im Voraus kaum abgeschätzt werden, weshalb es äusserst schwierig ist, dafür ein entsprechendes Kontingent an Ressourcen zurückzubehalten. In besonderem Ausmass davon betroffen sind kleinere Schulen. Ein Zuzug bspw. einer Familie aus dem Asylbereich mit mehreren einzuschulenden Kindern in eine Gemeinde mit einer relativ kleinen Schule «belastet» das Ressourcenkontingent relativ betrachtet deutlich stärker als dies für eine grössere Schule der Fall ist. Dasselbe gilt auch für unterjährige Zuzüge von Kindern, die VM benötigen.

Demgegenüber steht der unterjährige Einsatz von **zeitlich begrenzten Massnahmen** für **besondere Klassensituationen** oder ressourcenintensiveren Unterrichtsformen oder Förderprogrammen wie Lernformen, Werkstätten oder Ateliers. Solche Massnahmen benötigen verhältnismässig wenige Ressourcen, da sie u.a. auch zeitlich beschränkt sind (bspw. 1-2 Lektionen während 2 Monaten). Ressourcen für solche Massnahmen wurden in mehreren Versuchsschulen eingesetzt, als sehr hilfreich bezeichnet und auch besonders geschätzt. Unter der nicht pauschalierten Ressourcierung wären gemäss den Aussagen der entsprechenden SL solche Interventionen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand und nur mit zeitlicher Verzögerung möglich gewesen.

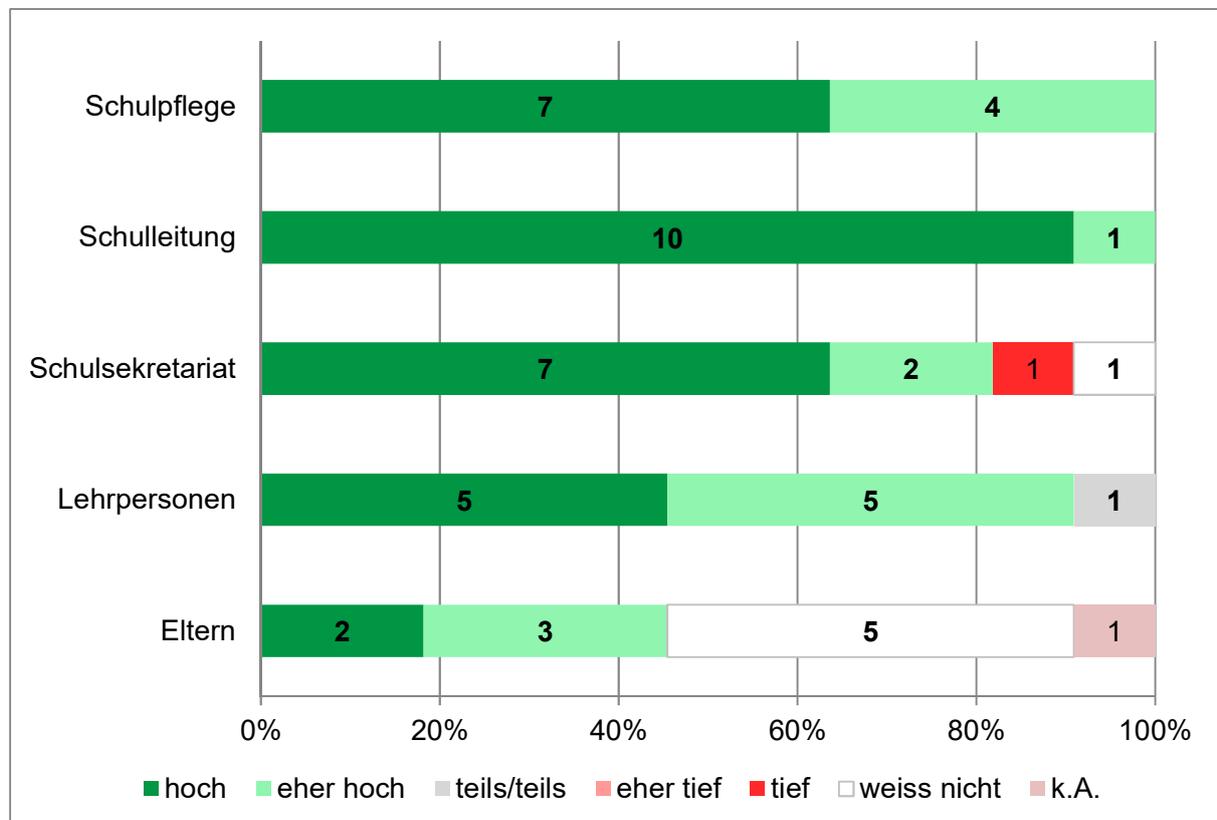
5 Wirkungen und Auswirkungen

5.1 Akzeptanz bei den verschiedenen Akteuren

Basierend auf den Erfahrungen mit drei Planungsperioden haben die Schulleitenden eine Bilanz gezogen zur heutigen Akzeptanz der pauschalierten Ressourcierung bei den verschiedenen Akteuren (Juni 2018).

Die pauschalierte Ressourcierung ist nach der Beurteilung der SL breit und in hohem Masse akzeptiert (vgl. **Abbildung 2**). Dies betrifft sowohl die Schulleitungen selbst, als auch die Schulpflege und die Schulsekretariate. Einzig in einer Versuchsschule werden Vorbehalte gegenüber der neuen Ressourcierung seitens des Schulsekretariates ausgemacht. Ein entscheidendes Kriterium ist die Unterstützung der neuen Ressourcierung durch die Lehrpersonen. In 10 der 11 Schulen wird die Akzeptanz bei den Lehrpersonen als hoch oder eher hoch eingestuft, in einer Schule – mit ungünstigem Leitungswechsel im Schulversuch - ist die Akzeptanz (erst) teilweise gegeben. Die Akzeptanz der pauschalierten Ressourcierung bei den Lehrpersonen und den Speziallehrpersonen wurde gemäss den SL bei rund der Hälfte der Schulen im Verlauf des Schulversuchs erhöht, aufgrund besserer Kommunikation und höherer Transparenz im Ressourcierungsprozess. Diese Einschätzungen werden auch durch die Ergebnisse der Lehrpersonen insgesamt bestätigt (vgl. dazu **Kapitel 7**). Zur Akzeptanz bei den Eltern konnten sich viele SL nicht äussern. Die anderen urteilen, dass Akzeptanz besteht.

Abbildung 2: Akzeptanz des pauschalierten Ressourcenmodells (aus Sicht der Schulleitenden)



Quelle: Befragung der Schulleitungen der Versuchsschulen im Juni 2018 (n)=13. 2 Schulen mit einer Teilnahme sowohl auf der KG/Primarstufe als auch der Oberstufe wurden pro Schulstufe separat befragt

5.2 Auswirkungen auf die Eltern

8 der 11 Versuchsschulen haben die Eltern über die Teilnahme am Schulversuch informiert. Gemäss den SL gab es auf diese Information hin keine Rückmeldungen von Eltern.

Mehrere SL haben eingebracht, dass die pauschalierte Ressourcierung den Rechenschaftsdruck gegenüber den Eltern, insbesondere gegenüber Eltern von Kindern mit besonderem Förderbedarf, erhöhen könnte. Bisher sind von den Versuchsschulen keine Hinweise eingegangen, welche diese Befürchtung bestätigen würden. Soweit sie sich dazu geäussert haben, schätzen die SL die **Akzeptanz** des Schulversuchs bei den Eltern als eher hoch ein (vgl. Abbildung 2).

5.3 Auswirkungen auf die Schulpflege

Auf die Arbeit der Schulpflege hatte der Schulversuch als solches grundsätzlich wenig Auswirkungen. Bei einer Schule wurde in Zusammenarbeit von Schulleitung und Schulpflege ein Umsetzungskonzept für die pauschalierte Ressourcierung entwickelt.

Die **Akzeptanz** der pauschalierten Ressourcierung bei den Schulpflegern ist gemäss den Aussagen der befragten Präsidien wie auch der Schulleitungen (vgl. Abbildung 2) nach wie vor hoch. Die Schulpflegern betonen die gestiegene Flexibilität und die Möglichkeit eines bedarfsgerechten zeitnahen Einsatzes der verfügbaren Ressourcen. Auch die zusätzlichen gestalterischen Möglichkeiten auf strategischer Ebene werden als positiv bewertet.

Einzelne Schulpflegern weisen darauf hin, dass eine Umstellung auf die pauschalierte Ressourcierung nicht für Sparübungen «missbraucht» werden dürfe. Zudem wird hervorgehoben, dass für eine flächendeckende Einführung von Seiten des Kantons eine professionelle Unterstützung der SL garantiert werden müsse. Auch die Vernetzung unter den Schulen wird von Seiten der Schulpflege als wichtig erachtet.

5.4 Auswirkungen auf die Lehrpersonen

Die **Akzeptanz** der pauschalierten Ressourcierung bei den Lehrpersonen wird von den Schulleitungen wie ausgeführt als hoch oder eher hoch wahrgenommen (vgl. Abbildung 2). Anfänglich gab es bei Lehrpersonen Befürchtungen in Bezug auf das jeweilige Pensum, die sich jedoch nicht realisiert haben. Mehrere SL berichten von individuell unterschiedlicher Akzeptanz. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die neue Ressourcierung sowohl Chancen als auch Risiken beinhaltet. Zum einen erhöht die neue Ressourcierung die Planungssicherheit, was grundsätzlich zu **mehr Stabilität** führen kann, worauf explizit mehrere SL hinweisen. Zum andern bedingt die neue Ressourcierung von den Lehrpersonen **mehr Flexibilität** bspw. bezüglich der Art des Unterrichts (bspw. Teamteaching). Auch die Befürchtung, dass die pauschalierte Ressourcierung von den politischen Entscheidungsträgern/innen für Budgetkürzungen genutzt werden könnten, ist latent vorhanden.

Gemäss der Einschätzung der SL hat der Schulversuch eher zu einer **Zunahme der Zufriedenheit** der Lehrpersonen mit ihrer Arbeitssituation geführt. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die pauschalierte Ressourcierung bei den Förderlehrpersonen eher zu einer Stabilisierung der Anstellungsverhältnisse geführt hat. In Bezug auf die anderen Lehrpersonen hatte der Schulversuch fast keine Auswirkungen. Die Ergebnisse indizieren jedoch klar, dass die pauschalierte Ressourcierung von den Lehrpersonen eine erhöhte Flexibilität erfordert, die im Einzelfall als problematisch wahrgenommen werden kann.

Da der Schulversuch zu keinen grösseren Veränderungen der Ressourcenverteilung geführt hat (vgl. **Kapitel 4**, sind auch **kaum Auswirkungen** auf die **Vertragssituation**, insbesondere die Pensen der Lehrpersonen, zu beobachten. Von Seiten der SL ist jedoch zunehmend der Wunsch vorhanden, Rahmenverträge und nicht Fixverträge abschliessen zu können, um die vorhandenen Ressourcen noch flexibler und bedarfsgerechter einsetzen zu können, womit das Potential von Vertragsstreitigkeiten erhöht wird.

In der dritten Befragungswelle haben fünf Schulen angegeben, dass die veränderte Ressourcierung die Struktur der Pensen verändert hat. Gemäss den Rückmeldungen der SL in einer Weise, die sich positiv auf die Zufriedenheit der Lehrpersonen mit ihren Pensen bzw. der Vertragssituation ausgewirkt hat. Auf die Beurteilung der neuen Ressourcierung aus der Sicht der Lehrpersonen wird im **Kapitel 6** ausführlicher eingegangen.

5.5 Auswirkungen auf die Schülerinnen und Schüler

Es stellt sich die Frage, wie sich der aus der Sicht der SL gezieltere Einsatz der Ressourcen auf die SuS auswirkt. Aus diesem Grund wurden alle 13 Stufen-SL aus den 11 Versuchsschulen gebeten, die rapportierten Veränderungen der Ressourcenverteilung, die sich aufgrund der pauschalierten Ressourcierung ergeben haben, in Bezug auf verschiedene Wirkungsdimensionen zu bewerten. Die Ergebnisse sind in **Abbildung 3** grafisch zusammengefasst:

■ **Berücksichtigung der lokalen Verhältnisse und Bedürfnisse der Lernenden:** Alle Schulleitungen waren der Ansicht, dass die pauschalierte Ressourcierung ermöglicht, die lokalen Verhältnisse und Bedürfnisse der Lernenden besser zu berücksichtigen. Sie konnten dies anhand der rapportierten Veränderungen der Ressourcenallokation (vgl. Kapitel 4) bzw. anhand verschiedenster Beispiele begründen. Eine Schulleitung hat darauf hingewiesen, dass bereits die neu eingeführte Erhebung des Bedarfs zeige, dass den lokalen Verhältnissen und Bedürfnissen der Lernenden adäquater Rechnung getragen werde.

■ **Berücksichtigung der Bildungsrechte der Lernenden:** 11 der 13 SL vertraten die Ansicht, dass die Veränderungen der Ressourcenallokation implizieren, dass die Bildungsrechte der Lernenden (eher) besser berücksichtigt werden. Eine Schulleitung begründete diese Ansicht z.B. damit, dass wegen der pauschalierten Ressourcierung abteilungsübergreifend Mathematik unterrichtet werden kann, so dass Niveaugruppen gebildet werden können. Eine andere Schulleitung begründete die Ansicht mit der Einführung neuer Angebote im Bereich Begabungsförderung. 3 SL waren der Ansicht, dass die Bildungsrechte bereits unter der geltenden Ressourcierung angemessen berücksichtigt wurden und diesbezüglich entsprechend keine wesentlichen Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung zu erwarten sind. Einzig zwei Schulen konnten die Richtung des Effekts nicht genau abschätzen.

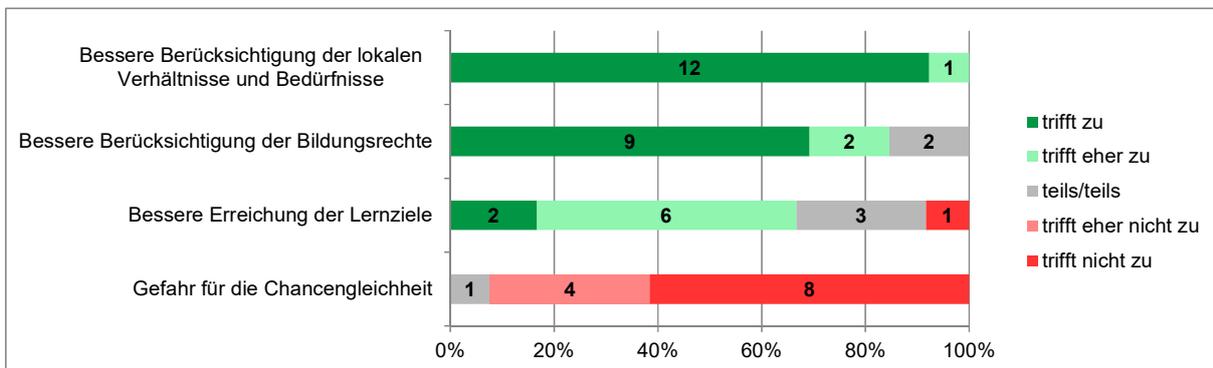
■ **Zielerreichungsgrad in Bezug auf Lernziele gemäss Lehrplan:** Eine Einschätzung der Auswirkungen der veränderten Ressourcenverteilung auf die Erreichung der Lernziele gemäss Lehrplan war für die Schulleitungen schwierig. Einige Schulleitungen haben darauf aufmerksam gemacht, dass in Bezug auf die Erreichung der Lernziele gemäss Lehrplan andere Faktoren wichtiger sind als die Ressourcenverteilung. Bilanzierend stimmen jedoch 8 Stufen-SL der Aussage zu, dass eine pauschalierte Ressourcierung eine bessere Erreichung der Lernziele ermöglichen kann. Begründet wird dies damit, dass die NRVS es erlaube, besser auf einzelne SuS einzugehen und deren Bedarf gezielter abzudecken, dies u.a. auch mit neuen oder anderen Unterrichts- und Lernformen. In 10 der 11 Versuchs-

schulen sind solche neuen Lernformen auch tatsächlich zur Anwendung gelangt, wie z.B. Teamteaching, Lernbüro, Lernlandschaft bzw. –werkstatt. Die neuen Unterrichtsformen sollen insbesondere der individuellen Förderung der SuS beigetragen und grössere Klassen entlastet und insgesamt die Unterrichtsqualität gesteigert haben.

■ **Veränderung der Chancengleichheit:** In Bezug auf die Frage, ob die pauschalierte Ressourcierung zu einer Veränderung in Bezug auf die Chancengleichheit führe, waren die Schulleitungen zu Beginn des Schulversuchs eher geteilter Meinung. Eine Schulleitung hat die Ansicht vertreten, dass die Chancengleichheit verbessert werde, weil mit der pauschalierten Ressourcierung den Bedürfnissen der begabungsförderungswürdigen SuS, bei denen Chancengleichheit etwas Anderes bedeute als bei schwachen SuS, Rechnung getragen werden kann. Andere SL vertraten die Ansicht, dass die pauschalierte Ressourcierung zu keiner Veränderung in Bezug auf die Chancengleichheit geführt habe. Am Ende des Schulversuchs war jedoch keiner der SL der Ansicht, dass die pauschalierte Ressourcierung eine Bedrohung für die Chancengleichheit darstelle.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Schulleitungen die Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung auf die SuS durchgehend positiv oder aber neutral beurteilen. Keine einzige Schule machte Ausführungen, die auf negative Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung auf die SuS hindeuten würden.

Abbildung 3: Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung auf die SuS aus der Sicht der 13 Schulleitungen der 11 Versuchsschulen



Quelle: Befragung der Schulleitungen der Versuchsschulen im Juni 2018, Antworten von 11 Schulen bzw. 13 Schulleitenden

5.6 Auswirkungen auf den Einsatz von VM und das Konzept der integrativen Förderung

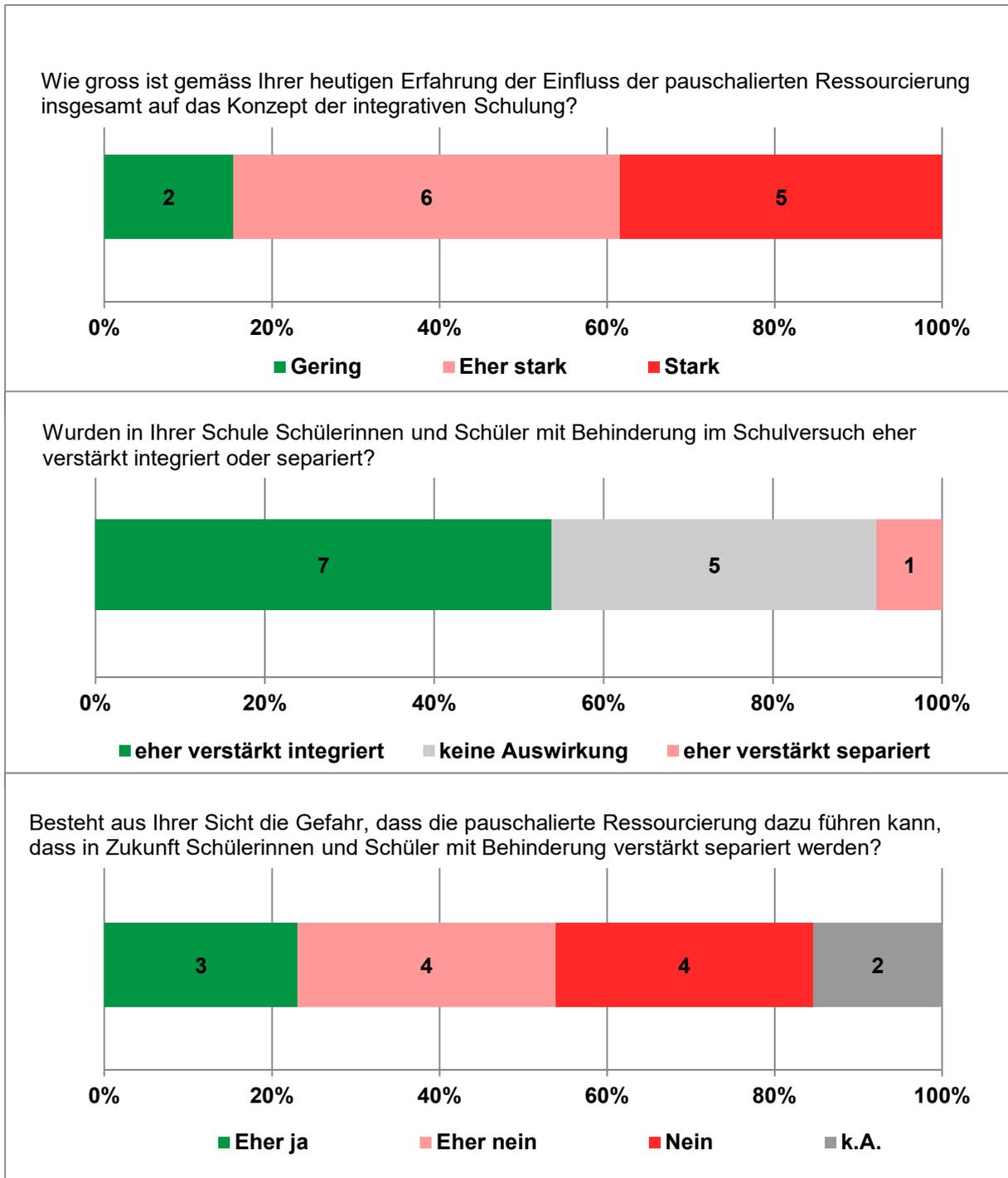
Im zweiten Zwischenbericht (2017) wurde eine Reduktion von hypothetisch 194 auf 111 Lektionen (-42%) im Bereich «Verstärkte Massnahmen für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen» (VM) über alle Versuchsschulen hinweg beobachtet. Auch im zweiten Versuchsjahr wurden im Bereich VM weniger Ressourcen eingesetzt als hypothetisch verfügbar gewesen wäre. Der Rückgang ist jedoch etwas weniger stark ausgefallen als im Vorjahr (-29%). Auf die Frage, in wieweit die Stufen-SL in ihren Schulen Anzeichen dafür sehen, dass mit der NRVS im Bereich VM/UME weniger (oder mehr) Ressourcen eingesetzt wurden, als gemäss alter Ressourcierung dafür vorgesehen wären, bestätigen 7 einen leichten Rückgang und 6 keinen. 3 der 7 SL, die einen Rückgang beobachten, begründen diesen jedoch mit weniger VM-Kindern (bspw. durch Wegzug oder Stufenwechsel), was nicht in einem direkten Zusammenhang mit der NRVS steht. Die restlichen 4 erwähnen, dass sie u.a. andere Möglichkeiten zur spezifischen Betreuung dieser Kinder genutzt hätten, wie bspw. klassenübergreifende

Lösungen oder auch die Bildung von kleineren Abteilungen, damit die Lehrperson wieder mehr Zeit habe, um einzelne SuS zu fördern. Auch von gemeinsamer Betreuung von bspw. zwei VM-Kindern durch Schulische Heilpädagoginnen und –pädagogen wird in diesem Zusammenhang berichtet. 2 weitere Stufen-SL erwähnen, dass sie in gewissen Fällen VM-Stunden reduziert hätten, wenn der Nutzen nicht gegeben war. Diejenigen, welche keine Anzeichen für einen Zusammenhang zwischen der NRVS sehen, argumentieren damit, dass sich die VM-Stunden nach den Bedürfnissen der Kinder und nicht nach zugeteilten Planwerten richten. So sind auch die Antworten der Stufen-SL auf die Frage, ob gemäss Ihrer heutigen Erfahrung dem besonderen Förderbedarf (VM, DaZ, Logo etc.) der Lernenden unter der pauschalierten Ressourcierung in Ihrer Schule angemessener Rechnung getragen werden als vor der Einführung. 10 Stufen-Leitungen bejahen diese Frage und diejenigen 2, die sie verneinen, begründen dies mit dem fehlenden Zusammenhang zur NRVS.

Auch dass die Mehrheit einen starken oder eher starken Einfluss der NRVS auf das Konzept der integrativen Schulung sieht, ist zu den obigen Ausführungen konsistent. Dies wird in den allermeisten Fällen damit begründet, dass nötige Anpassung im Fördersetting einfacher, schneller, bedarfsgerechter und zielgerichteter realisiert werden können.

Insgesamt vertreten somit 8 der Stufen-SL die Meinung, dass in ihren Schulen Schülerinnen und Schüler mit Behinderung im Schulversuch eher verstärkt integriert wurden, 5 gaben auf die entsprechende Frage an, dass die NRVS keine Auswirkungen auf diesen Bereich habe. Diejenigen die die Meinung vertreten, dass eher verstärkt integriert werden kann, argumentieren mit der grösseren Flexibilität und der Möglichkeit, individuelle Lösungen umsetzen zu können. Dennoch verweisen 3 Stufen-SL darauf, dass aus Ihrer Sicht die Gefahr besteht, dass die pauschalierte Ressourcierung dazu führen kann, dass in Zukunft Schülerinnen und Schüler mit Behinderung verstärkt separiert würden. 4 weitere beantworten die entsprechende Frage mit eher nein. Die meisten argumentieren damit, dass es entscheidend sei, ob insgesamt genügend Ressourcen für diese Aufgabe bereitgestellt und nicht gekürzt würden. Zudem verweisen zwei darauf, dass dies u.a. auch von der Grundhaltung der Schulleitung und der Lehrpersonen abhängt.

Abbildung 4: Auswirkungen der pauschalierten Ressourcierung auf den Einsatz von VM und das Konzept der integrativen Förderung aus der Sicht der 13 Schulleitungen der 11 Versuchsschulen



Quelle: Befragung der Schulleitungen der Versuchsschulen im Juni 2018, Antworten von 11 Schulen bzw. 13 Schulleitenden

5.7 Bilanz aus der Sicht der Schulleitungen

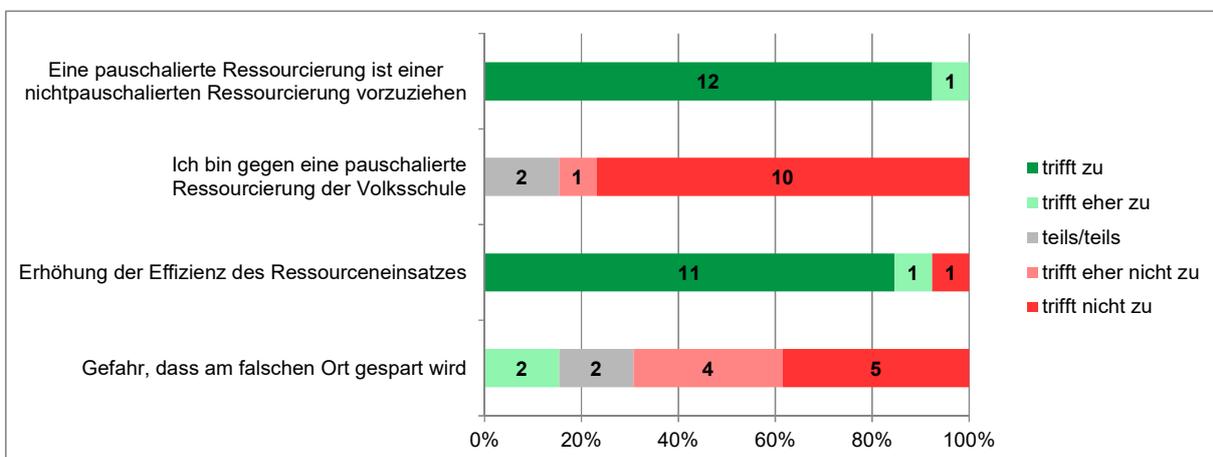
Die die Befragung der Stufen-SL abschliessenden Bilanzierungsfragen lassen sich nun wie folgt zusammenfassen.

Alle 13 am Schulversuch teilnehmenden Stufen-SL ziehen die pauschalierte Ressourcierung der nicht pauschalierten Ressourcierung vor. Alle 11 Versuchsschulen werden auch im nächsten Jahr freiwillig und mit einer Sondergenehmigung mit diesem System operieren.

12 von 13 Stufen-SL sind der Ansicht, dass die Teilnahme am Schulversuch dazu geführt hat, dass der **Ressourceneinsatz** in ihrer Schule insgesamt **effizienter** geworden ist. Sie haben dies anhand der Veränderungen der Ressourcenverteilung bzw. anhand von Beispielen im Verlauf des Schulversuchs plausibel begründet. Insgesamt kann somit davon ausgegangen werden, dass eine pauschalierte Ressourcierung einen Beitrag zu einer Erhöhung der Effizienz bzw. zu einem bedarfsgerechteren Einsatz der Ressourcen leisten kann.

Dass die pauschalierte Ressourcierung nicht nur Chancen eröffnet sondern allenfalls auch gewisse Risiken mit sich bringt, kommt einerseits darin zum Ausdruck, dass 4 Stufen-SL eine gewisse Gefahr darin sehen, dass mit der pauschalierten Ressourcierung am falschen Ort gespart wird bzw. werden könnte. Dies dürfte mitunter auch ein Grund dafür sein, dass die grosse Mehrheit der SL an den 11 Versuchsschulen für eine Einführung der pauschalierten Ressourcierung ist, jedoch bei einigen auch gewisse Bedenken damit verbunden sind.

Abbildung 5: Bilanzierende Fragen zur pauschalierten Ressourcierung aus der Sicht der 13 Schulleitungen der 11 Versuchsschulen



Quelle: Befragung der Schulleitungen der Versuchsschulen im Juni 2018, Antworten von 11 Schulen bzw. 13 Schulleitenden

6 Herausforderungen für eine gelingende Umsetzung

Wie in den vorangehenden Kapiteln ausgeführt werden konnte, stiessen die Versuchsschulen beim Umgang mit dem globalen Ressourcenkontingent auf keine gewichtigen bzw. unüberwindbaren Probleme. Neben der guten und sehr geschätzten Betreuung durch das BKS dürfte dies auch darauf zurückzuführen sein, dass sich der Prozess der Ressourcenallokation bei einer pauschalierten Ressourcierung nicht fundamental von demjenigen einer nicht-pauschalierten Ressourcierung unterscheidet.

Als Herausforderungen der pauschalierten Ressourcierung, welche die Versuchsschulen allerdings gemeistert haben, sind basierend auf den bilanzierenden Angaben der SL zusammenfassend nun folgende Punkte hervorzuheben²:

Bedarfsabklärungen bei den Abteilungen und SuS: Am Ursprung des Prozesses der Ressourcenverteilung vor Ort steht eine Bedarfsabklärung bei den Beteiligten LP und Speziallehrkräften. Dies erfordert auf die Schul- und Führungskultur abgestimmte Verfahren, deren Ergebnisse transparent und mit einer gewissen Offenheit kommuniziert werden müssen. Die Ressourcenverteilung vor Ort erfordert zudem von den SL eine gewisse Nähe zum Schulbetrieb, damit der Bedarf für einen sinnvollen Ressourceneinsatz rasch erkannt und reagiert werden kann.

Erhöhte Zusammenarbeit, Koordination, Kommunikation und Transparenz: Die Verschiebung der Entscheidungskompetenz zum Einsatz der Ressourcen auf die lokale Ebene erfordert zwischen den involvierten Parteien mehr Koordination und Kommunikation. Die erhöhte Verantwortung der Schulleitenden führt gegenüber den Lehrpersonen zu einem **erhöhten Rechtfertigungsdruck**. Vereinzelt wird auch von Missgunst unter den LP berichtet und die Frage, wie man dem begegnen kann. Mit Blick auf die Erfüllbarkeit der Pensenwünsche und des Erfordernisses von mehr Flexibilität seitens der Lehrpersonen kann dies auch zu zusätzlichen Spannungen zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen führen. Solche Spannungen haben sich in den meisten Versuchsschulen – abgesehen von wenigen Einzelfällen – bisher jedoch nicht in einem wesentlichen Ausmass materialisiert. Vertrauen in die SL, eine offene und transparente Kommunikation werden in diesem Zusammenhang als entscheidende Faktoren erwähnt.

Lehrpersonen an Bord holen: Die neue Ressourcierung erfordert von den Lehrpersonen insgesamt mehr Flexibilität bspw. bezüglich der Art des Unterrichts (bspw. Teamteaching), die im Einzelfall als problematisch wahrgenommen werden kann. So wird die neue Ressourcierung gemäss den Ergebnissen der Online-Befragung von den Lehrpersonen auch unterschiedlich wahrgenommen. Einerseits wünschen sich einige Lehrpersonen die Weiterführung bzw. Ausdehnung des Versuchs auf mehrere Schulen, andererseits bestehen auch Unsicherheiten was die NRVS alles auslöst. Auch steht der Wunsch der Lehrpersonen nach mehr Autonomie und Vertrauen dem Wunsch nach mehr Kontrolle und Vorgaben entgegen, um eine willkürliche Ressourcenverteilung zu verhindern. Zusammenfassend kann aus den Angaben der Lehrpersonen geschlossen werden, dass neben **klaren und transparent kommunizierten Richtlinien** auch **qualitätssichernde Massnahmen** bei der Umsetzung der Neuen Ressourcierung erforderlich sind. Die aktive Beteiligung der Lehrpersonen am Ressourcierungsprozess ist seit Einführung der Neuen Ressourcierung leicht gestiegen, dennoch ist die Mehrheit der Lehrpersonen nach eigenen Angaben derzeit nicht beteiligt. Aus Sicht der Lehrpersonen werden entsprechend eine **höhere Einbindung** und insbesondere auch **mehr Transparenz** seitens der Schulleitungen gewünscht.

² Für detailliertere Angaben zu Herausforderungen und Gelingesbedingungen vgl. Zwischenbericht 2 (2017) Kapitel 5

Als SL den Überblick behalten: Die SL müssen sich jederzeit über die schon vergebenen und die noch vorhandenen Ressourcen einen Überblick verschaffen können. Nur so können sie ihre Führungsfunktion wahrnehmen und transparent und offen kommunizieren. Ein einfaches und funktionsfähiges Tool, das sowohl für die Planung eingesetzt wie auch dazu verwendet werden kann, erleichtert diese Aufgabe. Das vom BKS zur Verfügung gestellte provisorische Planungstool, das auf Schulebene nicht von allen Versuchsschulen eingesetzt wurde, war dazu sehr hilfreich. Vor einer flächendeckenden Einführung sind für allfällige Anpassungen oder Verbesserungen an das bestehende Tool sowie für die Schulung der SL genügend Zeit und Ressourcen einzusetzen. Zudem sind von Seiten des Kantons Überlegungen notwendig, wie ein allfälliges Monitoringsystem aufgebaut und auf welcher Datenbasis dies beruhen soll.

Zurückgehaltene Ressourcen – Umgang mit unterjährigen Ereignissen: Eine Schwierigkeit für die meisten Schulleitenden war das Zurückhalten von Ressourcen für die Deckung des unterjährigen Bedarfs durch allfällige Zuzüge von Kindern mit besonderem Förderbedarf. Der **unterjährige Bedarf** an Ressourcen insbesondere in den Bereichen von **DaZ und VM/UME** durch **Zuzüge** kann gemäss mehreren Aussagen von SL im Voraus kaum abgeschätzt werden, weshalb es äusserst schwierig ist, dafür ein entsprechendes Kontingent an Ressourcen zurückzubehalten. In besonderem Ausmass davon betroffen sind kleinere Schulen. Ein Zuzug bspw. einer Familie aus dem Asylbereich mit mehreren einzuschulenden Kindern in eine Gemeinde mit einer relativ kleinen Schule «belastet» das Ressourcenkontingent relativ betrachtet deutlich stärker als dies für eine grössere Schule der Fall ist. Dasselbe gilt auch für unterjährige Zuzüge von Kindern, die VM benötigen. Demgegenüber steht der unterjährige Einsatz von **zeitlich begrenzten Massnahmen für besondere Klassensituationen** oder ressourcenintensivere Unterrichtsformen oder Förderprogramme wie Lernformen, Werkstätten oder Ateliers. Solche Massnahmen benötigen verhältnismässig wenig Ressourcen, da sie u.a. auch zeitlich beschränkt sind (bspw. 1-2 Lektionen während 2 Monaten). Ressourcen für solche Massnahmen wurden in mehreren Versuchsschulen eingesetzt, als sehr hilfreich bezeichnet und auch besonders geschätzt. Unter der nicht pauschalierten Ressourcierung wären gemäss den Aussagen der entsprechenden SL solche Interventionen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand und nur mit zeitlicher Verzögerung möglich gewesen.

Umgang mit Wechseln in der SL: Innerhalb der drei Planungsperioden hat in 6 der 11 Schulen ein Wechsel in der Schulleitung stattgefunden. Der Wechsel hat sich meistens nicht auf den Ressourcierungsprozess ausgewirkt und stand auch nicht im Zusammenhang mit dem Schulversuch. Einzig in einer Schule wurde der Prozess unter der neuen SL nicht zielführend durchgeführt, sodass es zu einer Trennung kam. In einer Schule kam es per Februar 2017 zu einem Wechsel und die SL ad interim konnte zu diesem späten Zeitpunkt nur bedingt im Prozess mitmachen. Die ehemalige SL hatte in diesem Fall dann die Arbeit der Pensenzuteilung übernommen. 6 der 11 Schulen haben im Schulversuch (noch) keine besonderen Vorkehrungen getroffen, wie im Falle eines Wechsels in der SL das vorhandene Know-how weiter gegeben werden kann. An anderen Schulen soll der Wissenstransfer durch Übergabegespräche, transparente Planungsunterlagen, Unterlagen auf gemeinsamer Plattform etc. sichergestellt werden. Hinsichtlich einer flächendeckenden Einführung erachten es die Schulleitungen als wichtig, dass klare Prozessbeschreibungen vorhanden sind und die Ressourcierung fixer Bestandteil der Übergabe(gespräche) ist. Verschiedene Schulleitungen betonen, dass es bei einer Einführung wichtig ist, die SL seitens des BKS ausreichend und flächendeckend zu schulen. Angeregt werden entsprechende Einführungskurse, die flächendeckende Schulung des Ressourcierungs-Know-

how in ALSA bzw. das Einrichten einer Planungsspielwiese in ALSA, allenfalls die Einrichtung einer Hotline.

Professionelle Unterstützung durch das BKS und Vernetzung unter den Schulen: Dass die Umsetzung im Schulversuch insgesamt so gut und weitgehend reibungslos gelungen ist, ist u.a. auch der als positiv bewerteten Unterstützung durch das BKS zuzuschreiben. Neben der raschen und kompetenten Beantwortung bei Unsicherheiten oder offenen Fragen seitens der Schulleitenden haben zum guten Gelingen auch die regelmässig stattfindenden Austauschtreffen, an dem das BKS sowie die Schulleitenden der Versuchsschulen teilgenommen haben, beigetragen. Bei einer flächendeckenden Einführung sollten deshalb einerseits **genügend Zeit** für die **Einführung** und andererseits **genügend Mittel** für eine **professionelle Unterstützung** der Schulen seitens des Kantons sowie Gefässe für den Austausch unter den Schulen bereitgestellt werden.

7 Die Sicht der Lehrpersonen

Für die Eingangsbefragung im Juni/Juli 2016 wurden insgesamt 518 Lehrpersonen der Versuchsschulen kontaktiert und zur Befragung eingeladen. Hiervon haben 306 Personen (59%) an der Befragung teilgenommen, von welchen 235 Personen (77%) die Befragung vollständig durchgeführt haben. Von den 306 Personen sind 67 männlich (22%) und 239 weiblich (78%). 35 Prozent waren zum Befragungszeitraum jünger als 39 Jahre, 23 Prozent zwischen 40 und 49 Jahre, 31 Prozent zwischen 50 und 59 Jahre alt und 12 Prozent 60 Jahre oder älter³.

Für die Abschlussbefragung zum dritten Messzeitpunkt im Juli 2018 wurden insgesamt 547 Lehrpersonen der Versuchsschulen kontaktiert und zur Befragung eingeladen. Hiervon haben 299 Personen (55%) an der Befragung teilgenommen, von welchen 253 Personen (85%) die Befragung vollständig durchgeführt haben. Deshalb, aber auch aufgrund Nicht-Beantwortung von einzelnen Fragen variiert die Anzahl der Angaben von den befragten Lehrpersonen von Frage zu Frage. 69 Personen sind männlich (24%) und 214 weiblich (76%). 39 Prozent waren zum Befragungszeitraum jünger als 39 Jahre, 23 Prozent zwischen 40 und 49 Jahre, 29 Prozent zwischen 50 und 59 Jahre alt und 10 Prozent 60 Jahre oder älter⁴.

Tabelle 6 zeigt ein vergleichbares Bild der beiden Stichproben aus der Eingangs- und Abschlussbefragung hinsichtlich der Funktion der befragten Lehrpersonen. Der Anteil an Lehrpersonen, die Klassenlehrer/in sind, hat etwas zugenommen.

Tabelle 6: Funktion der Befragten an ihrer Schule

Funktion	Eingangsbefragung		Abschlussbefragung	
	Anzahl Personen	Anteil	Anzahl Personen	Anteil
Klassenlehrer/in	156	50.8%	163	55.8%
Lehrperson ohne Klassenlehrer-Funktion	121	39.4%	106	36.3%
Lokale Projektleitung	0		3	1.0%
Erweiterte Schulleitung	4	1.3%	5	1.7%
Schulleiter/in	4	1.3%	5	1.7%
Heilpädagogin/e	25	8.1%	20	6.8%
Logopäde/in	8	2.6%	8	2.7%
Assistent/in	4	1.3%	1	0.3%
DaZ Lehrperson	3	1.0%	7	2.4%
Sonstige	10	3.3%	12	4.1%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 und Juli 2018, Auswertung IBB

Die der Befragung zugrundeliegende Population der Lehrpersonen variiert zwischen den beiden Messzeitpunkten aufgrund von 129 Abgängen und 153 Neuzugängen. Da die Population zwischen den Befragungszeitpunkten stark variiert, stellen die der Eingangs- und Abschlussbefragung keine klassische Längsschnittbefragung dar. Die im Kapitel 7 dargestellten Veränderungen stellen vielmehr ein Vergleich zweier Querschnitte der jeweiligen Versuchsschulen bzw. der am Schulversuch beteiligten Lehrpersonen insgesamt. **Tabelle 7** zeigt differenziert nach den Versuchsschulen die Anzahl eingeladener Lehrpersonen (Population) sowie die Anzahl der Lehrpersonen, welche an der Befragung

³ Die Alterskategorien für die Eingangsbefragung ergeben aufgrund Rundung in der Summe 101%

⁴ Die Alterskategorien für die Abschlussbefragung ergeben aufgrund Rundung in der Summe 101%

teilgenommen haben (Stichprobe). Des Weiteren beinhaltet die Tabelle die entsprechenden Beteiligungsquoten für sowohl den dritten Messzeitpunkt⁵, als auch für Personen, die zu beiden Messzeitpunkten (Eingangsbefragung und Abschlussbefragung) an der jeweiligen Schule tätig waren. Dabei zeigt sich, dass die Rücklaufquote für Personen, die zu beiden Messzeitpunkten an der jeweiligen Schule beschäftigt waren, in der Regel tiefer ausfällt. Diese Gruppe von Lehrpersonen repräsentiert folglich nicht die Gesamtsituation der jeweiligen Schuljahre, weshalb darauf verzichtet wird, die Veränderungen zwischen den zwei Messzeitpunkten (mittels t-Test für gepaarte Stichproben) auf Signifikanz zu prüfen.

Tabelle 7: Beteiligung an der Befragung (Fragebogen begonnen) nach Schulen

Schule	Abschlussbefragung			beide Messzeitpunkte		
	Population	Stichprobe	Beteiligungsquote	Population	Stichprobe	Beteiligungsquote
Versuchsschule 1	144	72	50%	114	49	43%
Versuchsschule 2	57	28	49%	33	10	30%
Versuchsschule 3	69	45	65%	51	27	53%
Versuchsschule 4	17	10	59%	10	7	70%
Versuchsschule 5	72	37	51%	47	22	47%
Versuchsschule 6	39	15	38%	36	11	31%
Versuchsschule 7	22	3	14%	11	0	0%
Versuchsschule 8	45	31	69%	43	26	60%
Versuchsschule 9	38	26	68%	20	9	45%
Versuchsschule 10	19	12	63%	15	5	33%
Versuchsschule 11	25	20	80%	14	7	50%
Total	547	299	55%	394	173	44%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018 (und Juni/Juli 2016), Auswertung IBB

7.1 Beteiligung der Lehrpersonen am Ressourcierungsprozess

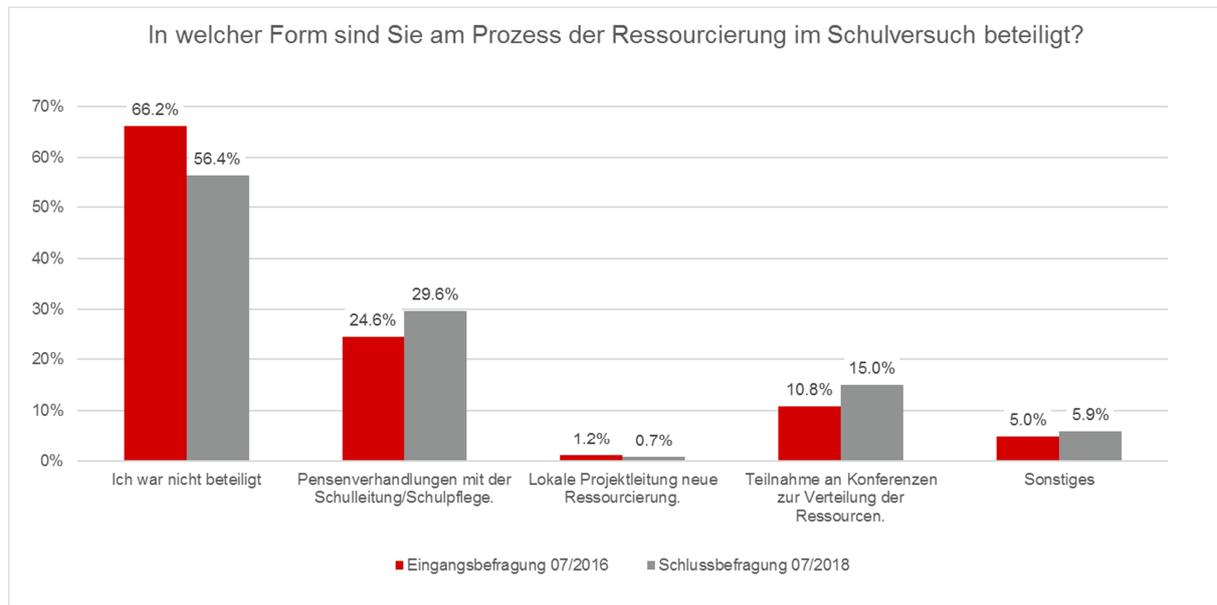
Wie man aus **Abbildung 6** entnehmen kann, gaben bei der Abschlussbefragung (Juli 2018) im Vergleich zum Beginn des Schulversuchs (Juni/Juli 2017) weniger Lehrpersonen der Versuchsschulen an, nicht beteiligt zu sein. Im Vergleich leicht gestiegen und damit durchgehend am häufigsten sind die Lehrpersonen durch Pensenverhandlungen mit dem Prozess der neuen Ressourcierung in Kontakt gekommen. Ebenfalls leicht gestiegen und damit durchgehend am zweithäufigsten waren die Lehrpersonen in Form von der Teilnahme an Konferenzen zur Verteilung der Ressourcen beteiligt.

Die in der Kategorie «sonstiges» genannten Beteiligungsformen wurden (soweit möglich) in Kategorien gruppiert. Die darunterfallenden Beteiligungsformen mit mehreren Nennungen sind:

- betroffene LP, die von zusätzlichen Ressourcen profitieren bzw. in zusätzlichen Lektionen beteiligt sind (2.6% aller Lehrpersonen, die Angaben zu ihrer Beteiligungsform gemacht haben)
- Stundenplanung (1.3%)
- Mitglied einer Steuer- oder QM-Gruppe (1.0%)

⁵ Bei den Schulen 6 und 7 konnten die E-Mails mit der Einladung zur Abschlussbefragung anfänglich nicht zugestellt werden, da diese von der schulinternen Firewall geblockt wurden. Nach Rücksprachen mit den betroffenen Schulen, mehreren verschiedenen Interventionen und der Verlängerung des Befragungszeitraums konnte für die Schule 6 noch eine zufriedenstellende Stichprobe generiert werden. Für die Schule 7 zeigten die Bemühungen leider nicht die gewünschte Wirkung.

Abbildung 6: Vergleich Beteiligungsform Ressourcierungsprozess in der Eingangs- und Abschlussbefragung



Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Die Antworten auf die Frage, ob an der jeweiligen Schule für die Verteilung der Ressourcen im Schulversuch Schwerpunkte definiert bzw. eine Strategie festgelegt wurde, haben sich im Vergleich zur Eingangsbefragung verändert (vgl. **Tabelle 8**): Der Anteil an Lehrpersonen, die angeben, dies nicht zu wissen, ist in etwa gleichgeblieben. Der Anteil an Lehrpersonen, die angeben, dass es keine Schwerpunkte bzw. Strategie gibt jedoch, hat abgenommen. Der Anteil an Lehrpersonen, die angeben, dass Schwerpunkte festgelegt wurden, hat zugenommen: Während dem in der Eingangsbefragung noch jede sechste Lehrperson zustimmte, ist dies in der Abschlussbefragung jede fünfte Lehrperson.

Tabelle 8: Wurden an Ihrer Schule für die Verteilung der Ressourcen im Schulversuch Schwerpunkte definiert bzw. eine Strategie festgelegt?

	Eingangsbefragung	Abschlussbefragung
Weiss nicht	71.7%	69.8%
Nein	13.0%	8.4%
Ja	15.4%	21.8%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Von den 62 Lehrpersonen, die in der Abschlussbefragung angaben, dass Schwerpunkte definiert wurden, haben 50 Angaben dazu gemacht, was diese Schwerpunkte sind. Diese offenen Kommentare wurden in Kategorien gruppiert, um eine übersichtliche und quantifizierbare Auflistung zu ermöglichen. **Tabelle 9** zeigt, wie viele Aussagen den gebildeten Kategorien zugeordnet werden konnten (Anzahl Nennungen) und deren Anteil, der sich aus dem Verhältnis der Nennungen je Kategorie zu den insgesamt 50 gültigen Angaben der befragten Lehrpersonen zu dieser Frage ergibt.

Am häufigsten genannt wurde von den Lehrpersonen, dass die Ressourcen für belastete Klassen und SuS mit besonderen Bedürfnissen eingesetzt werden. Ähnlich häufig wurde der Einsatz für neue Lernformen genannt. Darunter waren je sechs Nennungen für Lernateliers und Freifächer. Des Weiteren wurde mehrfach das Zurückstellen von Ressourcen für den flexiblen Einsatz, das Führen von Halb-

oder zusätzlichen Klassen sowie der optimale Einsatz von Ressourcen, so dass möglichst alle Schülerinnen und Schüler profitieren, genannt.

Tabelle 9: Kategorien der genannten Schwerpunkte

Schwerpunkt	Anzahl Nennungen	Anteil
belastete Klassen, besondere Bedürfnisse	19	38.0%
neue Lernformen	18	36.0%
zurückgestellte Lektionen nach Bedarf	6	12.0%
zusätzliche Klassen/Abteilungen, Halbklassen	5	10.0%
optimale Förderung aller, SuS im Zentrum	5	10.0%
Klassenstunden für alle Stufen	3	6.0%
andere	4	8.0%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.1.1 Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren im Ressourcierungsprozess

Die befragten Lehrpersonen, die angaben, am Ressourcierungsprozess auf eine oder mehrere der o.g. Arten beteiligt gewesen zu sein (n = 131 (43.7%) in der Eingangsbefragung, n = 147 (47.6%) in der Abschlussbefragung), wurden im Anschluss nach den jeweilig beteiligten Akteuren im Ressourcierungsprozess sowie der Qualität der Zusammenarbeit gefragt. Sofern die jeweiligen befragten Lehrpersonen einen bzw. mehrere Akteure bei der Zusammenarbeit angegeben haben, so wurden sie danach jeweils akteurspezifisch auch nach der Funktionalität der Zusammenarbeit gefragt.

Tabelle 10: Beteiligte Akteure und Qualität der Zusammenarbeit im Ressourcierungsprozess

Akteure	Eingangsbefragung		Abschlussbefragung	
	Zusammenarbeit im Ressourcierungsprozess	Funktionalität der Zusammenarbeit	Zusammenarbeit im Ressourcierungsprozess	Funktionalität der Zusammenarbeit
	Anteil LP	Mittelwert	Anteil LP	Mittelwert
Schulsekretariat	15.1%	4.86	16.9%	4.71
Schulleitung	83.9%	3.96	96.8%	4.29
Schulpflege	4.3%	5.00	4.0%	5.00
andere Lehrpersonen	50.5%	4.40	52.4%	4.43
Schulsozialarbeit	3.2%	4.33	1.6%	5.00
Schulpsychologische Dienste	4.3%	4.75	4.0%	4.20
Sonstige	6.5%	3.60	5.6%	4.71

Anmerkung: Die Funktionalität der Zusammenarbeit wurde mit dem Frageimpuls «Wie gut funktionierte die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren im Ressourcierungsprozess?» und dem Antwortformat 1 = schlecht, 2 = eher schlecht, 3 = mittelmässig, 4 = eher gut, 5 = gut erhoben.

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juni 2018, Auswertung IBB

Aus **Tabelle 10** lässt sich entnehmen, dass die Häufigkeit der Zusammenarbeit der befragten Lehrpersonen im Ressourcierungsprozess mit der Schulleitung um etwa 13 Prozentpunkte gestiegen ist. Die ressourcierungsbezogene Zusammenarbeit mit der Schulsozialarbeit ist nach der Umstellung auf die pauschalierte Ressourcierung während des Schulversuchs zurückgegangen. Die Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen im Ressourcierungsprozess ist leicht gestiegen.

Zur Qualität der Zusammenarbeit («Wie gut funktionierte die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren?») sind die Mittelwerte in **Tabelle 10** angegeben. Es zeigen sich durchweg Mittelwerte zwischen den höchsten beiden Kategorien «eher gut» und «gut».

Während des Schulversuchs ist die Funktionalität der Zusammenarbeit mit den Schulleitungen gestiegen, aber dennoch unter der rückwirkend eingeschätzten Zusammenarbeit während der nicht pauschalierten Ressourcierung (Mittelwert = 4.45, vgl. Zwischenbericht). Die Funktionalität der Zusammenarbeit mit der Schulverwaltung hat sich leicht verschlechtert. Die Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen im Schulversuch wurde als gleichermassen funktional eingestuft. Die Mittelwerte für die Zusammenarbeit mit anderen im Ressourcierungsprozess beteiligten Akteuren sind aufgrund der geringen Fallzahlen nicht aussagekräftig.

Aus **Tabelle 11** lässt sich entnehmen, dass im Vergleich zur Eingangsbefragung etwas weniger, aber immer noch mehr als die Hälfte der Befragten nicht weiss, ob die pauschalierte Ressourcierung neue Kompetenzen der Schulleitungen voraussetzt. Der Anteil an Lehrpersonen, die einschätzen, dass keine neuen Kompetenzen nötig sind, ist gestiegen. Zu beiden Befragungszeitpunkten gibt rund ein Drittel der befragten Lehrpersonen an, dass neue Kompetenzen der Schulleitungen vorausgesetzt werden.

Tabelle 11: Setzt die Einführung einer pauschalierten Ressourcierung neue Kompetenzen der Schulleitungen voraus?

	Eingangsbefragung	Abschlussbefragung
Weiss nicht	57.3%	53.7%
Nein	8.1%	12.7%
Ja	34.6%	33.6%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Offene Angaben dazu, welche neue Kompetenzen der Schulleitungen vorausgesetzt werden, wurden zum dritten Messzeitpunkt von 69 Lehrpersonen gemacht. Diese wurden in Kategorien gruppiert. **Tabelle 12** zeigt die Häufigkeit und Anteil der Nennungen je gebildeter Kompetenz-Kategorie.

Tabelle 12: Kategorien der genannten vorausgesetzten Kompetenzen der Schulleitungen

vorausgesetzte Kompetenz	Anzahl Nennungen	Anteil
Überblick der gesamten Situation (Klassen, Pensen etc.), pädagogisches Verständnis	29	42.0%
Fähigkeit, Bedarfe abzuschätzen / kompetente Ressourcenverteilung	18	26.1%
Fairness und Transparenz	17	24.6%
Organisations- / Planungsfähigkeit	13	18.8%
Eigenverantwortung / Proaktivität, konsequente Umsetzung	9	13.0%
Diskussions- / Gesprächsbereitschaft	5	7.2%
Personalführung	4	5.8%
Innovation / Kreativität	2	2.9%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Insbesondere wird gefordert, dass die Schulleitungen den Überblick über die Zusammensetzung der Klassen und die Pensenverteilungen an der Schule haben müssen sowie ein pädagogisches Verständnis bzw. Unterrichtserfahrung mitbringen sollten. Daraus folgend benötigt die Schulleitung die Kompetenz, Bedarfe korrekt einzuschätzen und die Ressourcen entsprechend kompetent zu verteilen, was in gut einem Viertel der Angaben explizit zum Ausdruck kommt. Ein weiteres Viertel nennt die gerechte Vorgehensweise und deren transparente Darlegung. Knapp jede fünfte Aussage zielt darauf ab, dass die Schulleitungen vorausschauend Planen und Organisieren können müssen. Nicht zuletzt

wurde auch genannt, dass die Schulleitung proaktiv und konsequent Handeln und die Verantwortung dafür übernehmen müsse.

Zudem gaben in der Abschlussbefragung gut 16 Prozent der Lehrpersonen an, dass die Schulpflegen neue Kompetenzen benötigen. 27 Lehrpersonen machten gültige Angaben dazu, welche Kompetenzen sie voraussetzen. Auch hier werden insbesondere die Übersicht und das Verständnis für Abläufe und Bedürfnisse der Schule gewünscht. Gut jede fünfte Aussage betont die verstärkte Zusammenarbeit mit der Schulleitung und Unterstützung durch die Schulleitung. In knapp jeder fünften Aussage wird zudem eine offenere Haltung und mehr Vertrauen gefordert. Knapp jede sechste Aussage streicht heraus, dass die Schulpflegen die nötigen Kenntnisse über das System der neuen Ressourcierung haben müssen.

Tabelle 13: Kategorien der genannten vorausgesetzten Kompetenzen der Schulpflegen

vorausgesetzte Kompetenz	Anzahl Nennungen	Anteil
Übersicht und Verständnis für Abläufe und Bedürfnisse der Schule	10	37.0%
verstärkte Zusammenarbeit / Unterstützung SL	6	22.2%
Offenheit / Vertrauen	5	18.5%
Wissen / Kenntnisse NRVS	4	14.8%
andere	3	11.1%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Aus **Tabelle 14** lässt sich entnehmen, dass im Vergleich zur Eingangsbefragung von den Lehrpersonen mehr Vorfälle mit Rechtfertigungsdruck gegenüber den Eltern erlebt wurden.

Tabelle 14: Haben Sie Vorfälle erlebt, anhand derer ersichtlich wird, dass sich bei einer pauschalierten Ressourcierung der Rechtfertigungsdruck gegenüber der Eltern erhöht?

	Eingangsbefragung	Abschlussbefragung
Nein	93.1%	89.4%
Ja	6.9%	10.6%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Folgende Fälle wurden in der aktuellen Befragung genannt:

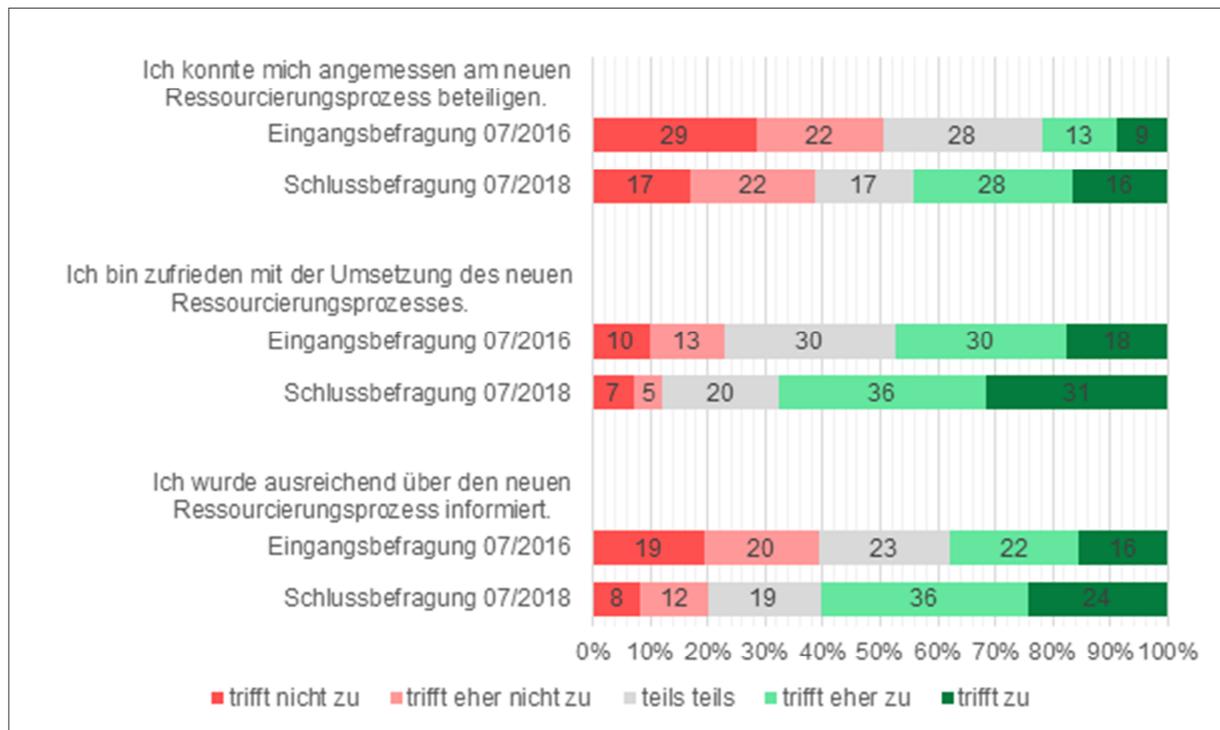
- detailliertere Begründungen im Übertrittsverfahren Kindergarten/1.Klasse
- Die Eltern haben teilweise das Gefühl gehabt, es seien extrem viel mehr Ressourcen vorhanden und forderten für ihr Kind Stunden
- Die Frage, wer wieso zusätzliche Stunden spricht, kann nicht klar beantwortet werden
- die Schule geht auf schwächere Kinder, aber auch auf besonders begabte ein und fördert sie individuell
- Entscheide müssen von der Schule begründet werden, waren vorher vom Kanton entschieden
- Erklärungen an Elternabenden zu den gemischten 1/2/3 Klassen waren sinnvoll für das Verständnis der Eltern
- Erwartungshaltung ist bei den Eltern hoch. Vorher mit mehr Entlastungsstunden mehr Zeit für Bedürfnisse einzelner Kinder
- Grössere Abteilungen, Stundenpläne z.T. nicht sehr schülergerecht
- Lernwerkstatt wird plötzlich zum Wunschkonzert
- Mehr Kinder erhalten nicht sofort einen Therapieplatz und kommen auf die Warteliste > Rechtfertigung bei den Eltern

- SHP und DaZ Stunden werden willkürlich an unserer Schule verteilt. Diese werden jedoch den Eltern nicht transparent mitgeteilt. Pensen der Lehrer sind sehr unterschiedlich trotz gleicher Klassengröße etc. Eltern und Lehrer verstehen dies nicht.

7.1.2 Einschätzungen zum Ressourcierungsprozess

Eine grafische Darstellung der Ergebnisse zur Einschätzung des Ressourcierungsprozesses bietet **Abbildung 7**. Die befragten Lehrpersonen fühlen sich am Ende des Schulversuchs im Vergleich zum Beginn besser informiert, sind zufriedener mit dem Ressourcierungsprozess und fühlen sich angemessener beteiligt. Der Anteil derjenigen, die sich (eher) angemessen am Prozess beteiligt fühlen, hat sich verdoppelt (von 22% in der Eingangsbefragung auf 44% in der Abschlussbefragung). Der Anteil derjenigen, die sich (eher) nicht ausreichend informiert fühlen, hat sich halbiert (von insgesamt 39% auf 20%). Zwei Drittel der befragten Lehrpersonen ist zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung mit der Umsetzung der Neuen Ressourcierung (eher) zufrieden.

Abbildung 7: Einschätzungen zum Ressourcierungsprozess



Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juni 2018, Auswertung IBB

Während in der Eingangsbefragung noch jede vierte Lehrperson von Schwierigkeiten bei der Umsetzung der pauschalierten Ressourcierung berichtet hat, ist dies in der Abschlussbefragung noch jede fünfte Lehrperson (vgl. **Tabelle 15**).

Tabelle 15: Haben Sie bei der Umsetzung der Neuen Ressourcierung Probleme und/oder Schwierigkeiten erlebt?

	Eingangsbefragung	Abschlussbefragung
Nein	75.0%	78.9%
Ja	25.0%	21.1%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Die von 55 Lehrpersonen genannten aufgetretenen Probleme wurden kategorisiert und deren Häufigkeit und Anteil der Nennungen in dargestellt (vgl. **Tabelle 16**). Knapp ein Drittel dieser Lehrpersonen bemängeln die unklare Strategie bzw. die Intransparenz bezüglich der Ressourcenverteilung. Am zweithäufigsten genannt wurde die unklare bzw. nicht gerechtfertigte Ressourcenverteilung. Weiter wurden mehrfach fehlende Lektionen bzw. Ressourcen, falsche Versprechungen, fehlende Mitsprache, Unsicherheit bzgl. des Pensums sowie Anlaufschwierigkeiten mit neuen Unterrichtsgefässen erwähnt.

Tabelle 16: Kategorien der genannten im Ressourcierungsprozess aufgetretenen Schwierigkeiten

aufgetretene Schwierigkeit	Anzahl Nennungen	Anteil
unklare Strategie, Intransparenz	17	31.5%
Unklare / nicht gerechtfertigte Ressourcenverteilung	12	22.2%
fehlende Lektionen / Ressourcen	5	9.3%
falsche Versprechungen	3	5.6%
fehlende Mitsprache	3	5.6%
Unsicherheit bzgl. Pensum	3	5.6%
Anlaufschwierigkeiten neuer Unterrichtsformen	2	3.7%
andere	7	13.0%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.2 Beurteilung der Effekte des Ressourcierungsmodells durch LP

Die befragten Lehrpersonen wurden zu ihrer Einschätzung der Effekte des Ressourcierungsmodells befragt. Im ersten Zwischenbericht zeigte sich, dass die Lehrpersonen das pauschalierte Ressourcierungsmodell im Mittel als bedürfnisgerechter ansehen als das nicht-pauschalierte Ressourcierungsmodell und damit besser auf unvorhergesehene Ereignisse reagiert werden kann. Im Verlauf des Schulversuchs verstärkte sich diese Einschätzung: Zum zweiten Messzeitpunkt (Juni 2017) waren die Mittelwerte aller Items höher als im Vorjahr (vgl. zweiter Zwischenbericht).

Diese Entwicklung zeigt sich in der Abschlussbefragung nicht mehr in diesem Ausmass. Lediglich die Aussage, dass mit der pauschalierten Ressourcierung angemessen auf nicht vorhersehbare Ereignisse reagiert werden kann, wurde eindeutig besser bewertet, als noch in der Eingangsbefragung (vgl. **Tabelle 17**).

In der Abschlussbefragung wurden drei weitere Aussagen zu Effekten der pauschalierten Ressourcierung hinzugefügt. Gemäss den Angaben der Lehrpersonen unterstützt die pauschalierte Ressourcierung eher, aus den vorhandenen Ressourcen das Maximum an Nutzen zu generieren. Auch konnten teilweise Fälle einer ineffizienten Zuteilung von Ressourcen behoben werden. Die Lehrpersonen bewerten es als eher nicht zutreffend, dass ihnen die Begrenztheit der Ressourcen durch die pauschalierte Ressourcierung bewusster wurde.

Tabelle 17: Rückwirkende Einschätzung der pauschalierten Ressourcierung im Schulversuch

Die pauschalierte Ressourcierung...	Eingangsbefragung		Abschlussbefragung	
	N	M	N	M
... berücksichtigt die Bedürfnisse unserer Schule auf angemessene Art und Weise.	161	4.0	218	4.1
... berücksichtigt die Bedürfnisse meiner Schülerinnen und Schüler auf angemessene Art und Weise.	166	3.9	215	3.9
... ermöglicht es, angemessen auf unvorhergesehene / nicht-vorhersehbare Ereignisse zu reagieren.	134	3.9	203	4.1
... berücksichtigt die Bildungsrechte meiner Schülerinnen und Schüler angemessen.	152	4.0	203	4.0
... berücksichtigt den besonderen Förderbedarf (VM, DaZ, Logopädie etc.) meiner Schülerinnen und Schüler angemessen.	155	3.8	205	3.8
... stellt die Chancengleichheit in angemessenem Ausmass sicher.	154	3.9	186	3.8
... machte mir bewusster, dass die Ressourcen begrenzt sind (im Sinne von Lektionen können nur einmal gesetzt werden).			195	2.1
... konnte Fälle ineffizienter Ressourcenallokation beheben.			115	3.7
... unterstützt dabei, aus den vorhandenen Ressourcen das Maximum an Nutzen zu generieren			205	4.1

Antwortformat: 1 = 'trifft gar nicht zu'; 2 = 'trifft eher nicht zu'; 3 = 'teils, teils'; 4 = 'trifft eher zu'; 5 = 'trifft voll und ganz zu' sowie die zusätzliche Kategorie 'weiss nicht/keine Antwort möglich', um valide Aussagen zu erhalten.

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juni 2018, Auswertung IBB

Die Frage, ob bei der Umsetzung des pauschalierten Ressourcierungsmodells neue Unterrichtsformen entstanden sind, konnte im Vergleich zur Eingangsbefragung von einem grösseren Anteil der befragten Lehrpersonen eingeschätzt werden (vgl. **Tabelle 18**). Der Anteil der Lehrpersonen, die dies verneinen, ging leicht zurück. Der Anteil der Lehrpersonen, die bestätigen, dass im Rahmen des Schulversuchs neue Unterrichtsformen entstanden sind, hat sich nahezu verdoppelt.

Tabelle 18: Sind bei der Umsetzung der Neuen Ressourcierung neue Unterrichtsformen entstanden?

	Eingangsbefragung	Abschlussbefragung
Weiss nicht	42.7%	27.7%
Nein	33.8%	29.7%
Ja	23.5%	42.6%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Die von den Lehrpersonen in der Abschlussbefragung genannten neuen Unterrichtsformen sind vergleichbar mit den in den vorangehenden Befragungen genannten. Die gültigen offenen Angaben von 103 Lehrpersonen in der Abschlussbefragung wurden kategorisiert und die Häufigkeiten sowie der Anteil der Nennungen in **Tabelle 19** dargestellt. Die meistgenannten neuen Unterrichtsformen sind Gefässe wie Lernatelier bzw. –Werkstatt, Teamteaching sowie besondere (Wahl-)Fächer.

Rückblickend auf den Schulversuch wurden die Lehrpersonen in der Abschlussbefragung darum gebeten einzuschätzen, ob sich seit der Umsetzung der pauschalierten Ressourcierung der Umgang mit nicht vorsehbaren Ereignissen und die Stetigkeit der Pensum verbessert hat. Auch wurden die Lehrpersonen danach gefragt, wie sich ihre Zufriedenheit in Bezug auf ihr Pensum sowie ihren Stundenplan verändert hat.

Knapp ein Drittel der befragten Lehrpersonen kann nicht einschätzen, ob sich seit dem Beginn des Schulversuchs der Umgang mit nicht vorhersehbaren Ereignissen verbessert hat (vgl. **Tabelle 20**). Gut jede fünfte Lehrperson meint, dass dies nicht der Fall ist. Dem gegenüber stehen mit knapp der

Hälfte der Lehrpersonen doppelt so viele, die einschätzten, dass sich der Umgang mit nicht vorsehbaren Ereignissen verbessert hat.

Tabelle 19: Kategorien der genannten neu entstandenen Unterrichtsformen

neue Unterrichtsform	Anzahl Nennungen	Anteil
Lernateliers, Lernwerkstätte	32	31.1%
Teamenteaching	20	19.4%
besondere (Wahl-)Fächer	16	15.5%
Klassenübergreifende/r Unterricht/Projekte	9	8.7%
Halbklassenunterricht, kleine Gruppen	9	8.7%
Assistenzen	8	7.8%
Altersdurchmisches Lernen	6	5.8%
Begabungsförderung	6	5.8%
Coaching & Beratung	5	4.9%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Tabelle 20: Hat sich Ihrer Meinung nach seit der Umsetzung der neuen Ressourcierung (ab SJ 2016/17) der Umgang mit unvorhergesehenen / nicht vorhersehbaren Ereignissen verbessert?

	Abschlussbefragung
Weiss nicht	31.5%
Nein	22.0%
Ja	46.5%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Knapp die Hälfte der Lehrpersonen kann nicht einschätzen, ob sich die Stetigkeit der Pensen erhöht hat (vgl. **Tabelle 21**). Von der anderen Hälfte sind etwas mehr der Meinung, dass sich die Stetigkeit der Pensen seit dem Beginn des Schulversuchs nicht erhöht hat.

Tabelle 21: Hat sich seit der Umsetzung der neuen Ressourcierung (ab SJ 2016/17) die Stetigkeit der Pensen erhöht?

	Abschlussbefragung
Weiss nicht	49.4%
Nein	28.1%
Ja	22.5%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Gut drei Viertel der befragten Lehrpersonen geben an, dass sich ihre Zufriedenheit in Bezug auf ihren Vertrag sowie ihren Stundenplan seit der Umsetzung der neuen Ressourcierung nicht verändert hat (vgl. **Tabelle 22**). Je sechs Prozent geben an, dass sich ihre Zufriedenheit verschlechtert hat. Der Anteil an Lehrpersonen, deren Zufriedenheit sich verbessert hat ist zwei- bis dreimal so hoch.

Tabelle 22: Wie hat sich seit der Umsetzung der neuen Ressourcierung (ab SJ 2016/17) Ihre Zufriedenheit in Bezug auf Ihre Verträge bzw. auf die Stundenpläne verändert?

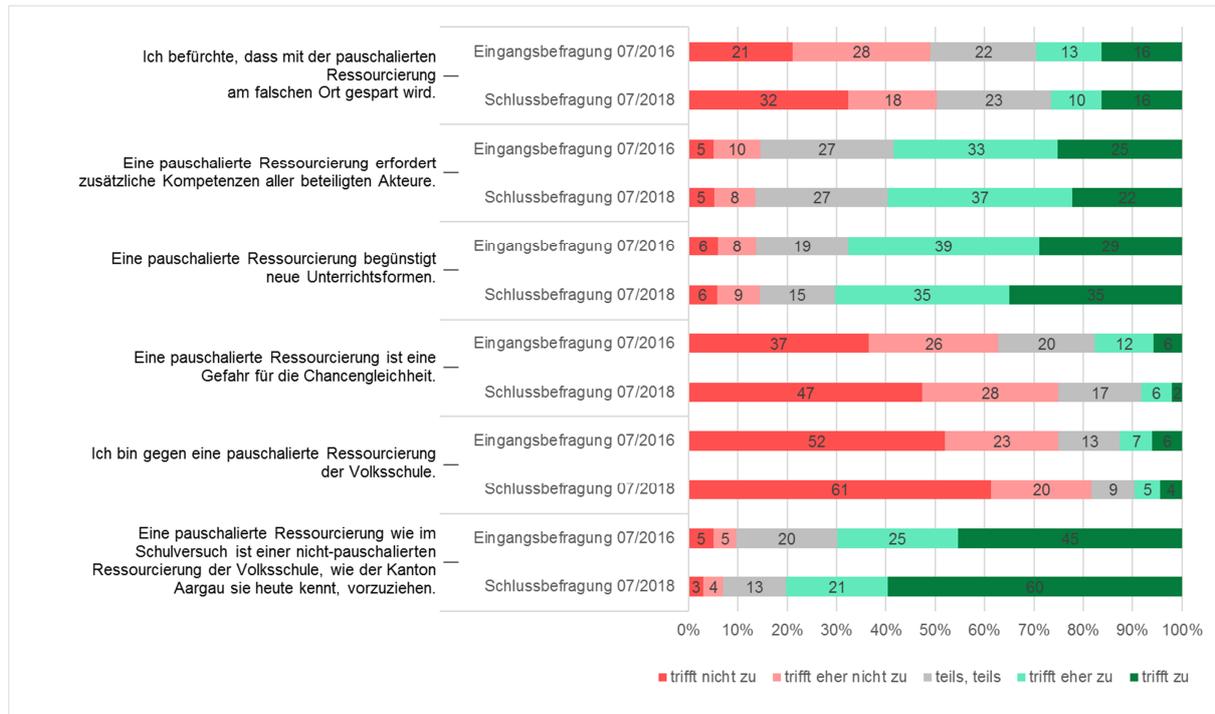
Zufriedenheit	Verträge	Stundenpläne
Verbessert	16.1%	18.5%
Gleich geblieben	77.8%	75.4%
Verschlechtert	6.0%	6.0%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.3 Akzeptanz des neuen Ressourcierungsmodells

Insgesamt ist die Akzeptanz des pauschalierten Ressourcierungsmodells zu beiden Zeitpunkten bei den befragten Lehrpersonen als durchaus positiv einzuschätzen. Tendenziell ist die Akzeptanz im Laufe des Schulversuchs gestiegen (vgl. **Abbildung 8**).

Abbildung 8: Akzeptanz des neuen Ressourcierungsmodells bei den LP



Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 sowie Juli 2018, Auswertung IBB

Gut ein Viertel der befragten Lehrpersonen befürchtet zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung (eher), dass mit der pauschalierten Ressourcierung am falschen Ort gespart wird. Dieser Anteil ist gegenüber der Eingangsbefragung nur geringfügig zurückgegangen. Der Anteil derjenigen, die das nicht befürchten, hat sich hingegen stark vergrößert: Während dies in der Eingangsbefragung noch von jeder vierten Lehrperson als nicht zutreffend eingeschätzt wurde, schätzt dies in der Abschlussbefragung jede dritte Person so ein. Auch der Anteil an Lehrpersonen, welche die pauschalierte Ressourcierung (eher) nicht als Gefahr für die Chancengleichheit betrachten, hat zugenommen. Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung sind dies drei Viertel der befragten Lehrpersonen. Bei diesen beiden Fragen kreuzten 20% bzw. 15% der Lehrpersonen die Kategorie «weiss nicht/keine Antwort möglich» an.

Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung sind vier von fünf Lehrpersonen (eher) nicht gegen eine pauschalierte Ressourcierung der Volksschule, sondern ziehen diese der bisherigen nicht-pauschalieren Ressourcierung im Kanton Aargau (eher) vor.

7.4 Veränderung der Arbeitsbelastung

Die Frage nach der Veränderung der Arbeitsbelastung beantworteten 70 Prozent der Befragten mit der mittleren Antwortkategorie «etwa gleichgeblieben». 18 Prozent geben an, die Arbeitsbelastung habe in Zusammenhang mit der Ressourcierung durch den Schulversuch (eher) abgenommen.

Von 17 Lehrpersonen wurden gültige Angaben gemacht, welche Aufgaben im Rahmen des Schulversuchs weggefallen sind. Mehrheitlich wurde als weggefallene bzw. erleichterte Aufgabe, das Beantragen von VM, DaZ-Lektionen, Assistenzstunden und Pensen genannt (65%). Weitere Nennungen sind weggefallene Aufsicht, Klassenlehreraufgaben oder Vorbereitung von Klassenübergreifenden Lektionen.

13 Prozent geben an, die Arbeitsbelastung habe in Zusammenhang mit der Ressourcierung durch den Schulversuch (eher) zugenommen. Von 43 Lehrpersonen wurden Angaben gemacht, welche Aufgaben im Rahmen des Schulversuchs hinzugekommen sind. Diese wurden kategorisiert und die Häufigkeit und der Anteil dieser Nennungen in **Tabelle 23** dargestellt.

Am meisten genannten wurden die Absprachen und der Planungsbedarf in Bezug auf die Ressourcenverteilung. Am zweithäufigsten wurde die Arbeitszeit zusätzlicher Lektionen und die Vorbereitung dieser genannt. Darin enthalten sind zwei Nennungen von Lehrpersonen, die den Halbklassenunterricht als positiven bzw. geschätzten Mehraufwand einschätzen. Ebenfalls werden Absprachen im Zusammenhang mit neuen Unterrichtsformen oder der erhöhte Planungsbedarf des Stundenplans aufgrund zusätzlicher Lektionen genannt. Auch häufig werden Bedarfserfassungen genannt.

Tabelle 23: Kategorien der genannten hinzugekommenen Aufgaben

zusätzliche Aufgabe	Anzahl Nennungen	Anteil
Absprachen / Planungsbedarf bzgl. Ressourcenverteilung	19	44.2%
zusätzliche Lektionen und Vorbereitung dieser	9	20.9%
Absprachen / Planungsbedarf bzgl. Unterricht	5	11.6%
Einschätzungen, Bedarfserfassungen	5	11.6%
Assistenzen organisieren	2	4.7%
Unsicherheit (emotionale Belastung)	2	4.7%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.5 Einschätzungen zur lokalen Projektleitung

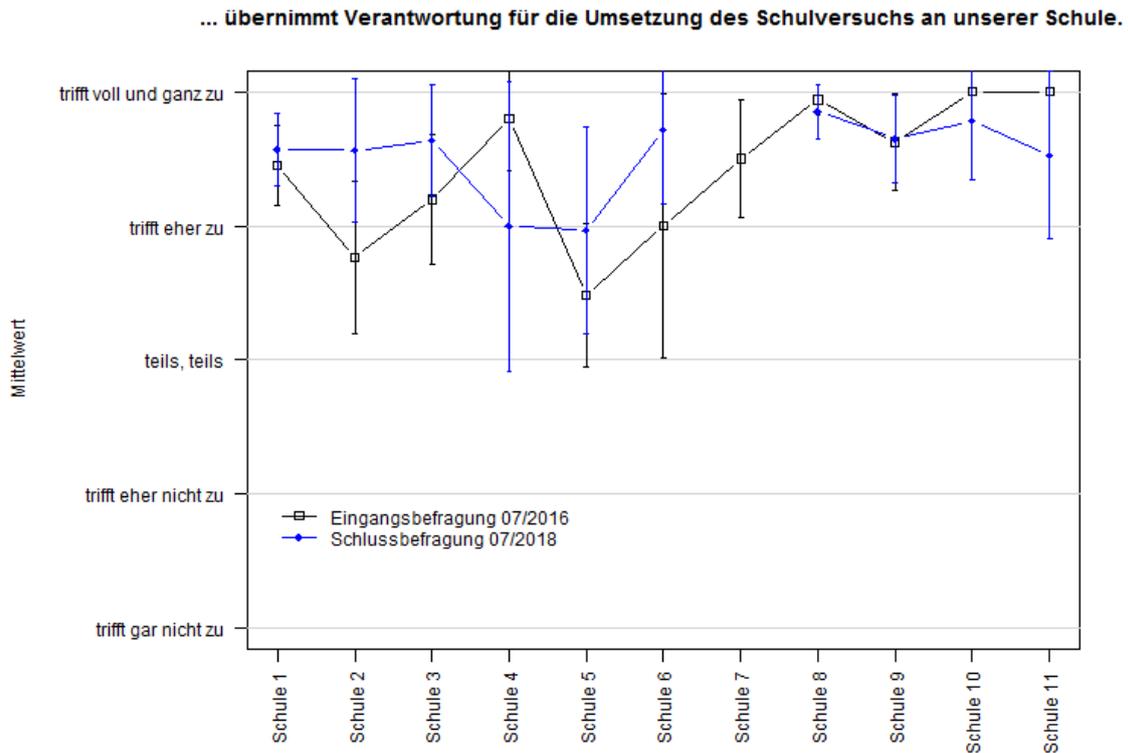
Die lokalen Projektleitungen der einzelnen Schulen wurden durch die Lehrpersonen hinsichtlich der Übernahme der Verantwortung für die Umsetzung des Schulversuchs, der Koordination der anfallenden Aufgaben, der konsequenten Umsetzung von Entscheidungen, der Information an Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler, der Wertschätzung gegenüber Lehrpersonen sowie Motivation des Kollegiums für den Schulversuch eingeschätzt. Die Entwicklung der Einschätzungen von der Eingangsbefragung (Juni/Juli 2016) zu Beginn des Schulversuchs bis zur Abschlussbefragung nach zwei Jahren wird in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt. Vertikale Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle der Schulmittelwerte dar (Bereich, indem ein messfehlerfreier Mittelwert mit 95% Wahrscheinlichkeit liegt). Überschneiden sich diese Linien, ist der Unterschied zwischen den beiden Messungen statistisch nicht signifikant. Es zeigt sich durchgehend, dass es keine signifikanten Änderungen⁶ der Einschätzungen aller Projektleitungen zwischen den zwei Messzeitpunkten gibt (die Konfidenzintervalle der Mittelwerte von beiden Messzeitpunkten überschneiden sich). Grosse 95%-Konfidenzintervalle deuten auf grosse Heterogenität innerhalb jeder Schule hin. Bei der Interpretation

⁶ Der signifikante Unterschied für die Projektleitung der Schule 7 hinsichtlich der Informationsweitergabe (vgl. Abbildung 10) darf nicht interpretiert werden, da die Stichprobe in der Abschlussbefragung nicht repräsentativ ist und der Vergleich damit unzulässig ist.

von Unterschieden ist zudem zu beachten, dass die Daten aufgrund hoher Fluktuation und unterschiedlicher Responserate zu einem grossen Teil auf unterschiedlichen Lehrpersonen beruhen.

Abbildung 9: Einschätzungen zur lokalen Projektleitung (Verantwortungsübernahme)

Frage: Die lokale Projektleitung Neue Ressourcierung...

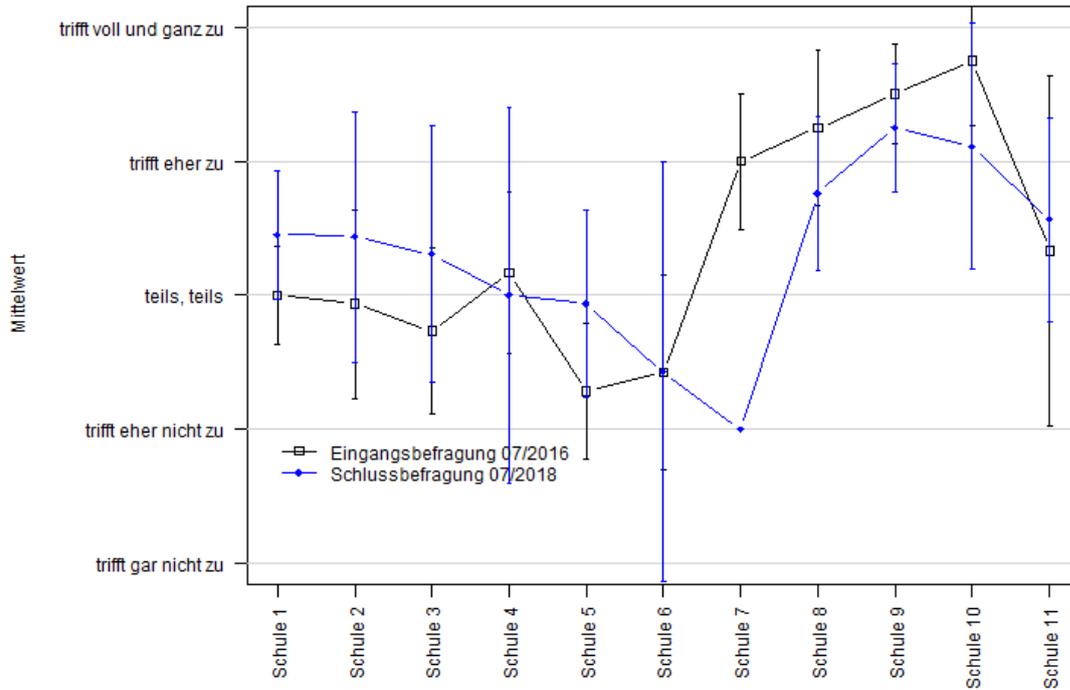


Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 und Juli 2018, Auswertung IBB

Abbildung 10: Einschätzungen zur lokalen Projektleitung (Informationsweitergabe)

Frage: Die lokale Projektleitung Neue Ressourcierung...

... informiert Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler gezielt über den Entwicklungsprozess.

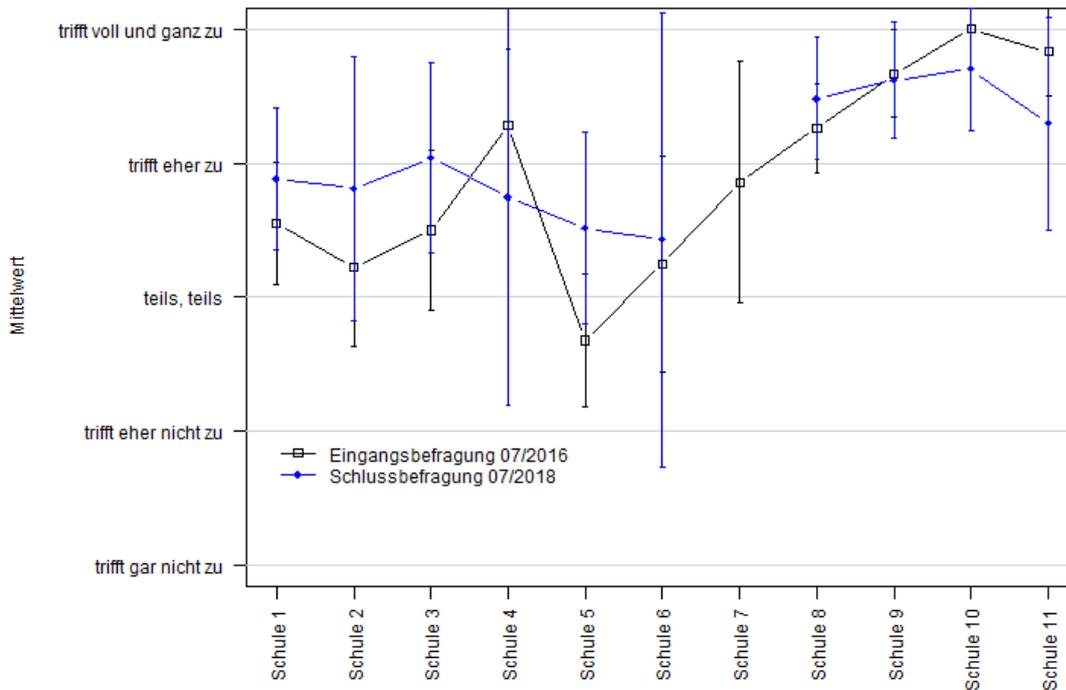


Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 und Juli 2018, Auswertung IBB

Abbildung 11: Einschätzungen zur lokalen Projektleitung (Motivationsfähigkeit)

Frage: Die lokale Projektleitung Neue Ressourcierung...

... stärkt die Motivation des Kollegiums für die Umsetzung des Schulversuchs an unserer Schule.



Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juni/Juli 2016 und Juli 2018, Auswertung IBB

7.6 Erfahrungen und Anregungen

Zum Abschluss wurden den Lehrpersonen die Frage gestellt, welche positiven und negativen Erfahrungen sie mit der pauschalierten Ressourcierung im Schulversuch gemacht haben sowie welche Chancen und Risiken sich aus ihrer Sicht bei einer flächendeckenden Einführung der pauschalierten Ressourcierung bei allen Volksschulen im Kanton Aargau ergeben. Nachfolgend werden die offenen Angaben der Lehrpersonen zu diesen Fragen eingehend betrachtet.

7.6.1 Positive Erfahrungen

Die von den befragten Lehrpersonen genannten 132 gültigen offenen Angaben zu der Frage nach positiven Erfahrungen mit der pauschalierten Ressourcierung im Schulversuch wurden kategorisiert und deren Häufigkeit der Nennungen und Anteil in **Tabelle 24** dargestellt. Gut ein Viertel der Lehrpersonen, die Angaben zu dieser Frage machten, schätzt die Chance für neue Lern- und Unterrichtsformen und nennt konkret neu entstandene Fächer oder zusätzliche Lektionen für ein grösseres Freifachangebot. Ein Fünftel der Lehrpersonen schätzt, dass die Ressourcen den Bedürfnissen vor Ort entsprechend eingeteilt werden können. Darüber hinaus betont knapp ein Viertel, dass durch die pauschalierte Ressourcierung auch unterjährig Ressourcen flexibel und rasch eingesetzt werden konnten. Weiter wurden die individuelle Förderung, eine erhöhte Pensionsicherheit sowie die Möglichkeit der

Mitgestaltung genannt. Lediglich acht Lehrpersonen nannten explizit, dass sie keine positiven Erfahrungen im Schulversuch gemacht hatten.

Tabelle 24: Kategorien der genannten positiven Erfahrungen

Positive Erfahrung	Anzahl Nennungen	Anteil
neue Lern- und Unterrichtsformen	37	28.0%
Unterjährige Flexibilität, schnelles Handeln möglich	30	22.7%
Bedürfnisorientierte Ressourceneinteilung	27	20.5%
individuelle Förderung	15	11.4%
Pensensicherheit	7	5.3%
Mitgestaltung	4	3.0%
Klassenstunde	3	2.3%
Diverse	12	9.1%
keine	8	6.1%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.6.2 Negative Erfahrungen

Die 110 gültigen offenen Angaben der befragten Lehrpersonen zu der Frage nach negativen Erfahrungen mit der pauschalierten Ressourcierung im Schulversuch wurden kategorisiert und deren Häufigkeit der Nennungen und Anteil in **Tabelle 25** dargestellt.

Tabelle 25: Kategorien der genannten negativen Erfahrungen

Negative Erfahrung	Anzahl Nennungen	Anteil
gestrichene, fehlende Lektionen und Kampf um Lektionen	16	14.5%
Herausforderung, Mehraufwand	16	14.5%
Misstrauen gegenüber SL, Neid	10	9.1%
mangelnde Information und Transparenz	8	7.3%
grössere Klassen	7	6.4%
Pensenunsicherheit	6	5.5%
persönliche Spannungen	3	2.7%
nicht optimal verwendete Ressourcen	2	1.8%
Diverse	3	2.7%
keine	42	38.2%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Über ein Drittel der Lehrpersonen nannte explizit, dass sie keine negativen Erfahrungen mit der pauschalierten Ressourcierung gemacht hatten. Die Lehrpersonen, die negative Erfahrungen gemacht hatten, nannten häufig gestrichene, fehlende Lektionen bzw. den Kampf um Lektionen oder dass die neue Ressourcierung eine Herausforderung für die beteiligten Akteure darstelle, was mit Mehraufwand verbunden ist. Ebenfalls mehrfach genannt wurden mangelnde Information und Transparenz sowie damit zusammenhängend Misstrauen gegenüber der Schulleitung sowie Neid gegenüber den Kolleginnen und Kollegen. Etwa ähnlich häufig, wie eine erhöhte Pensensicherheit als positive Erfahrung genannt wurde, wird Pensenunsicherheit als negative Erfahrung genannt.

7.6.3 Risiken

Die befragten Lehrpersonen machten 90 gültige offene Angaben zu der Frage, welche Risiken mit einer flächendeckenden Einführung der pauschalierten Ressourcierung verbunden sein könnten. Diese wurden kategorisiert und deren Häufigkeit der Nennungen und Anteil in **Tabelle 26** dargestellt. Mit knapp einem Viertel der Aussagen der Lehrpersonen am häufigsten befürchtet, wird die mangelnde Kompetenz der bzw. den Machtmissbrauch durch die Schulleitung. Am zweithäufigsten befürchteten die Lehrpersonen, dass mit der pauschalierten Ressourcierung einfacher gespart werden kann, da mitunter weniger klar ist, was durch die Sparmassnahme betroffen ist. Auch häufig befürchtet wird die nicht optimale Nutzung und ungerechte Verteilung der Ressourcen. Weiter genannt werden ein schwindendes Commitment der Lehrpersonen sowie die Unstetigkeit der Pensen. Ein Sechstel der Lehrpersonen nennt explizit, dass es aus ihrer Sicht keine Risiken bei einer flächendeckenden Einführung der pauschalierten Ressourcierung gibt.

Tabelle 26: Kategorien der genannten Risiken

Risiko	Anzahl Nennungen	Anteil
mangelnde Kompetenz, Machtmissbrauch SL	21	23.3%
Sparen	15	16.7%
keine	14	15.6%
nicht optimale Nutzung der Ressourcen	10	11.1%
ungerechte Verteilung	10	11.1%
Bedürftige im Nachteil	8	8.9%
Aussteigen, Rückgang Commitment LP	5	5.6%
Unstetigkeit Pensen	3	3.3%
mehr Aufwand	2	2.2%
kleine Schulen benachteiligt	2	2.2%
andere	6	6.7%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

7.6.4 Chancen

Die befragten Lehrpersonen machten 104 gültige offene Angaben zu der Frage, welche Chancen mit einer flächendeckenden Einführung der pauschalierten Ressourcierung verbunden sein könnten. Diese wurden kategorisiert und deren Häufigkeit der Nennungen und Anteil in **Tabelle 27** dargestellt. Je knapp ein Viertel sehen in der pauschalierten Ressourcierung die Chance, die Lektionen gemäss den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler bzw. der schulspezifischen Situation verwenden zu können, was mit einem grösseren Handlungsspielraum bzw. mehr Flexibilität zusammenhängt, was ebenfalls von knapp einem Sechstel der Lehrpersonen explizit erwähnt wurde. Auf die flächendeckende Ausweitung der pauschalierten Ressourcierung beziehend, wurde auch konstatiert, dass alle Schulen von den Vorteilen profitieren können. Weitere mehrfach genannte Chancen sind die höhere Eigenverantwortung und damit verbundene Entwicklung der Schule, angemessene bzw. sinnvolle Pensenverteilungen, ein effizienter Ressourceneinsatz und weniger Bürokratie sowie die Chancengleichheit.

Tabelle 27: Kategorien der Chancen

Chance	Anzahl Nennungen	Anteil
Lektionen gem. Bedürfnissen der SuS	25	24.0%
Schulspezifische Bedürfnisse, situativer Freiraum	25	24.0%
Handlungsspielraum, Flexibilität	17	16.3%
alle Schulen profitieren	9	8.7%
Eigenverantwortung, Schulentwicklung	7	6.7%
angemessene/sinnvolle Penserverteilung	6	5.8%
zielgerichteter, effizienter Ressourceneinsatz	6	5.8%
weniger Aufwand/Bürokratie	4	3.8%
Chancengleichheit	4	3.8%

Quelle: Online-Befragung der Lehrpersonen Juli 2018, Auswertung IBB

Am Ende der Befragung bekamen die Lehrpersonen nochmals die Gelegenheit, ergänzende Anmerkungen bzw. Kommentare anzubringen. Unter den 20 gültigen offenen Angaben gab es fünf negative, die sich entweder auf die Gefahr des Sparens oder auf die ungerechtfertigte Zuteilung der Ressourcen durch die Schulleitung bezogen. Weiter gab es auch sieben positive Rückmeldungen, die überwiegend die Flexibilität hervorheben und die erfolgreiche Bewältigung herausfordernder Situationen beschreiben.

Zum Abschluss vier ausgewählte Zitate als Anregung für eine allfällige flächendeckende Einführung der pauschalierten Ressourcierung bei allen Volksschulen im Kanton Aargau:

«Da bestimmte Abläufe und Richtlinien nicht mehr vom Kanton vorgegeben sind, braucht es eine umso strukturiertere Schulführung. Wenn diese jedoch klappt und keine Stunden via Kanton eingespart werden, ist das flexiblere Verteilen der Ressourcen eine grosse Chance!!!»

«Anderer Vorschlag: Pensum pro Fachbereich wird fix bestimmt (bleibt immer gleich), kann aber je nach Situation so oder verwendet werden (wenig Therapiekinder: 1 Kind erhält allenfalls 2 Lektionen, viele Therapiekinder: jedes Kind erhält höchstens 1 Lektion oder 2 halbe). So kann die Ressourcenverteilung innerhalb eines Fachbereichs flexibel angepasst werden. Die einzelnen Fachbereiche kämpfen dann nicht untereinander um die Ressourcen.»

«Wichtiges Element erscheint mir die gute Betreuung/Ausbildung der Schulleiter, um diese Aufgabe zu bewältigen. Das Potenzial des Teams soll unbedingt genutzt werden. Ich habe den Eindruck, dass unsere Schule sich mehr den Kernaufgaben widmen kann, da es keinen oder zumindest weniger ein Kampf um Ressourcen (gebunden an das Kind) und mehr Raum für die Gestaltung einer Schule gibt, die für alle Kinder offensteht. Hängt aber sehr mit der Leitung zusammen, ob dies auch geschieht.»

«Ich hoffe, dass unsere Schule wir weiterhin nach dem neuen Modell der pauschalierten Ressourcierung geleitet wird. Die Flexibilität und innovative Ideen/ Projekte haben mehr Platz und einen höheren Stellenwert erhalten. Unserer Schule ist dadurch bunter und Vielfältiger geworden.»

8 Fazit

Die Ergebnisse der **externen Evaluation**, die nun in Form eines Schlussberichts sowie zwei Zwischenberichten vorliegen, zeigen, dass sich die mit dem **Schulversuch** angestrebten Ziele im Grundsatz haben erreichen lassen. Besonders geschätzt an der Neuen Ressourcierung wurden erstens die erhöhten **Gestaltungsmöglichkeiten**, was nach Einschätzung der Schulleitungen sowie der Lehrpersonen insgesamt zu einem **bedarfsgerechteren Einsatz** der verfügbaren Ressourcen geführt hat. Dies betrifft sowohl die Jahresplanung, wo auf Standortebene eigene, auf die lokalen Verhältnisse angepasste Schwerpunkte gesetzt werden konnten, wie auch die Möglichkeit, mit einem gezielten Einsatz von Ressourcen unterjährig rasch, flexibel und zeitlich begrenzt besser auf bestimmte Klassensituationen oder Vorkommnisse reagieren zu können. Sowohl die Lehrpersonen als auch die SL der Versuchsschulen halten das neue Ressourcierungsmodell in der Mehrheit für innovationsfördernd. An einigen Schulen sind aufgrund der Ressourcierung bereits neue Unterrichtsformen entstanden (wie bspw. die Einführung oder Weiterentwicklung altersdurchmischter Lerngruppen oder Beratungslektionen). Zweitens hat aus der Sicht der Schulleitungen die **Planungssicherheit** im Rahmen der Neuen Ressourcierung deutlich zugenommen, was sehr begrüsst wird. Insgesamt verfügt die neue Ressourcierung über ein grosses Mass an Akzeptanz bei den wichtigsten Akteursgruppen. Diese ist bei den Hauptakteuren, den SL sowie den Lehrpersonen über die Zeit noch angestiegen. Die **Akzeptanz und Zufriedenheit** mit dem Ressourcierungsmodell kann von der Schulpflege, den SL und einer Mehrheit der Lehrpersonen demnach als hoch eingestuft werden. Bei allen Gruppen gibt es jedoch auch Personen, die Befürchtungen äussern, dass das Modell in Zukunft verstärkt für Sparmassnahmen auf kantonaler Ebene genutzt werden könnte, sollte es flächendeckend eingeführt werden. Nicht Teil dieses Evaluationsmandats ist die Beurteilung des nun vorliegenden Umsetzungskonzepts für eine flächendeckende Einführung, das der Kanton ausgearbeitet hat und zu dem vom 7. Juni bis 7. September 2018 eine Anhörung stattfand.

Die von den Schulen im ersten Jahr installierten **Abläufe und Prozesse** zur Verteilung der ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen **haben sich** funktional und zur Zufriedenheit der SL wie auch der Mehrheit der Lehrpersonen über die gesamte Versuchsdauer weitgehend **bewährt**. Im letzten Versuchsjahr wurden nur noch punktuelle Änderungen zur Verbesserung der Abläufe und Prozesse vorgenommen. Dass die **Umsetzung** insgesamt so gut und weitgehend reibungslos gelungen ist, wird u.a. auch der als sehr positiv bewerteten Unterstützung durch das BKS zugeschrieben. Neben der raschen und kompetenten Beantwortung bei Unsicherheiten oder offenen Fragen seitens der SL haben zum guten Gelingen auch die regelmässig stattfindenden Austauschtreffen, an dem das BKS sowie die SL der Versuchsschulen teilgenommen haben, beigetragen. Von einer Mehrheit der befragten SL wird denn auch explizit darauf hingewiesen, dass bei einer flächendeckenden Einführung einerseits genügend Zeit für die Einführung und andererseits **genügend Mittel, Instrumente und Angebote** zur **Unterstützung der Schulen** bereitgestellt werden müssten.

Der Gesamtaufwand für die neue Ressourcierung hat sich in den Schulen basierend auf den gemachten Erfahrungen nicht grundsätzlich verändert. Ein etwas geringerer administrativer Aufwand vor allem an grösseren Schulen dürfte durch eine etwas gestiegene Komplexität der Prozesse in etwa ausgeglichen werden. Auch nach Angaben der Lehrpersonen hat sich der Aufwand der Prozesse nicht grundsätzlich verändert. Die weggefallene bzw. erleichterte Aufgabe, VM, DaZ Lektionen, Assistenzstunden und Pensen zu beantragen, ist zusätzlichen Absprachen im Zusammenhang mit neuen Unterrichtsformen sowie einem erhöhten Planungsbedarf bezüglich Ressourcenverteilung und Stundenplan ge-

wichen. Die Zufriedenheit der Lehrpersonen in Bezug auf ihren Vertrag sowie ihren Stundenplan hat sich seit der Umsetzung der neuen Ressourcierung bei den meisten Lehrpersonen nicht verändert. Die im ersten Jahr geäusserte Erwartung, dass sich der Aufwand nach der etwas intensiveren Initialphase durch mehr Routine in den nächsten Jahren wieder etwas reduzieren könnte, wurde im Nachhinein jedoch nur von 2 Schulleitenden bestätigt. Die meisten sprechen davon, dass sich der Aufwand über die gesamte Versuchsperiode nicht verändert habe. So gibt es aber auch SL, die von einem zumindest leichten bis deutlichen Anstieg des Aufwands sprechen, insbesondere in den Bereichen der Bedarfsabklärung, der Zusammenarbeit, Koordination und Kommunikation sowie der Planung von unterjährig zu vergebenden Ressourcen.

Die Beteiligung der Lehrpersonen ist seit Einführung der Neuen Ressourcierung leicht gestiegen, dennoch ist die Mehrheit der Lehrpersonen nach eigenen Angaben derzeit nicht beteiligt. Die befragten Lehrpersonen fühlen sich im Vergleich zum Beginn des Schulversuchs besser informiert, sind zufriedener mit dem Ressourcierungsprozess und fühlen sich angemessener beteiligt. Dennoch fühlen sich knapp vierzig Prozent der Lehrpersonen weiterhin nicht ausreichend beteiligt. Von einigen Lehrpersonen wurden mangelnde Information und Transparenz sowie damit zusammenhängend Misstrauen gegenüber der Schulleitung sowie Neid gegenüber den Kolleginnen und Kollegen im Zusammenhang mit dem Kampf um Lektionen genannt.

Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung zieht die Mehrheit der Lehrpersonen die pauschalierte Ressourcierung der bisherigen nicht-pauschalieren Ressourcierung im Kanton Aargau vor. Befürchtungen der Lehrpersonen sind die mangelnde Kompetenz der bzw. den Machtmissbrauch durch die Schulleitung sowie, dass mit der pauschalierten Ressourcierung einfacher gespart werden kann, da mitunter weniger klar ist, was durch die Sparmassnahme betroffen ist. Chancen der pauschalierten Ressourcierung sehen die Lehrpersonen in der höheren Eigenverantwortung und damit verbundenen Entwicklung der Schule, einem grösseren Handlungsspielraum und mehr Flexibilität, was eine bedarfsgerechte Verteilung der Lektionen und damit auch die Chancengleichheit ermöglicht.

Bezüglich der **Auswirkungen** der pauschalierten Ressourcierung **auf die Verteilung der Ressourcen** sind im Verlauf der Versuchsperiode **nur sehr geringfügige Veränderungen** festzustellen. Sowohl in der KG/Primarstufe wie auch in der Oberstufe wurden die Anzahl der zur Verfügung stehenden Lektionen nicht ganz ausgeschöpft. In der KG/Primarstufe beträgt der Ausschöpfungsgrad 99 und in der Oberstufe 97 Prozent. Auf beiden Stufen wurden insgesamt etwas weniger Förderlektionen eingesetzt als gemäss dem nicht-pauschalieren Ressourcenverfahren zur Verfügung gestanden hätten. Das nicht Ausschöpfen dieser Lektionen wird weitgehend dem Umstand zugeschrieben, dass gewisse Schülerinnen oder Schüler mit personenbezogenen Ressourcen (VM/UME-intensiv oder DaZ-intensiv) weggezogen sind oder die Schulstufe gewechselt haben. Der Befürchtung, dass mit der Neuen Ressourcierung der besondere Förderbedarf der Schülerinnen und Schüler nicht angemessen berücksichtigt wird, steht die mehrheitlich positive Einschätzung diesbezüglich sowohl der SL wie auch der Lehrpersonen entgegen. Der Grad der vorgenommenen Veränderung an der Ressourcenverteilung schwankt jedoch zwischen den Schulen, was die begründbare Vermutung zulässt, dass sich aufgrund einer pauschalierten Ressourcierung spezifischer auf die Bedürfnisse der Einzelschule reagieren lässt.

Wie sich nun gezeigt hat, hat keine der 11 Versuchsschulen das Kontingent, das über die zwei Versuchsjahre zur Verfügung stand ganz ausgeschöpft. Über alle Versuchsschulen hinweg sind damit insgesamt 326 Lektionen vom Total der 19'649 verfügbaren Ressourcen (SJ16/17 und 17/18) nicht

eingesetzt worden, was einem Anteilswert von rund 2 Prozent entspricht (Stand Juni 2018). Zwischen 2 und 5 Prozent des gesamten Ressourcenkontingents wurden jeweils vor Beginn eines Schuljahres noch nicht eingeplant, d.h. sie wurden für die Deckung des **unterjährigen Bedarfs** zurückbehalten. Von diesen zurückbehaltenen Ressourcen sind unterjährig im ersten Versuchsjahr 60 und im zweiten 73 Prozent eingesetzt worden, was gut 1 Prozent des gesamten Ressourcenkontingents entspricht. Verwendet wurden diese Ressourcen insbesondere für den Zuzug von DaZ- und VM-Kindern, die Durchführung von etwas ressourcenintensiveren Unterrichtsformen wie Lernateliers, Lernlandschaften u.a. sowie zur Lösung von schwierigen Klassensituationen, denen man mit zeitlich begrenzten Interventionen oder Massnahmen begegnen konnte.

Für die Mehrheit der SL stellt die Frage, wie viele Ressourcen zu Beginn des Schuljahres zurückbehalten werden sollen, eine grosse Schwierigkeit dar, da dabei nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Der unterjährige Bedarf an Ressourcen insbesondere in den Bereichen von DaZ und VM/UME durch allfällige Zuzüge kann im Voraus kaum abgeschätzt werden, weshalb es äusserst schwierig ist, dafür ein entsprechendes Kontingent an Ressourcen zurückzubehalten.

Demgegenüber steht der unterjährige Einsatz von **zeitlich begrenzten Massnahmen** für **besondere Klassensituationen** oder ressourcenintensivere Unterrichtsformen oder Förderprogrammen wie Lernformen, Werkstätten oder Ateliers. Solche Massnahmen benötigen verhältnismässig wenige Ressourcen, da sie u.a. auch zeitlich beschränkt sind (bspw. 1-2 Lektionen während 2 Monaten). Ressourcen für solche Massnahmen wurden in mehreren Versuchsschulen eingesetzt, als sehr hilfreich bezeichnet und auch besonders geschätzt. Unter der nicht pauschalierten Ressourcierung wären gemäss den Aussagen der entsprechenden SL solche Interventionen nicht oder nur mit erheblichem Aufwand und nur mit zeitlicher Verzögerung möglich gewesen. Für die beschriebenen Schwierigkeiten bezüglich der personengebundenen Ressourcen sollte deshalb eine angemessene Lösung gefunden werden.

Alle 13 am Schulversuch teilnehmenden Stufen-SL ziehen die pauschalierte Ressourcierung der nicht pauschalierten Ressourcierung vor. Alle 11 Versuchsschulen werden auch im nächsten Jahr freiwillig und mit einer Sondergenehmigung mit diesem System weiterfahren. 12 von 13 Stufen-SL Schulleitungen sind der Ansicht, dass die Teilnahme am Schulversuch dazu geführt hat, dass der **Ressourceneinsatz** in ihrer Schule insgesamt **effizienter** geworden ist. Sie haben dies anhand der Veränderungen der Ressourcenverteilung bzw. anhand von Beispielen im Verlauf des Schulversuchs plausibel begründet. Insgesamt kann somit davon ausgegangen werden, dass eine pauschalierte Ressourcierung einen Beitrag zu einer Erhöhung der Effizienz bzw. zu einem bedarfsgerechteren Einsatz der Ressourcen leisten kann.

Dass die pauschalierte Ressourcierung nicht nur Chancen eröffnet, sondern allenfalls auch gewisse Risiken mit sich bringt, kommt einerseits darin zum Ausdruck, dass 4 Stufen-SL eine gewisse Gefahr darin sehen, dass mit der pauschalierten Ressourcierung am falschen Ort gespart wird bzw. werden könnte. Auch ein Teil der Lehrpersonen äussert sich dahingehend. Dies dürfte mitunter auch ein Grund dafür sein, dass die grosse Mehrheit der SL an den 11 Versuchsschulen eine Einführung der pauschalierten Ressourcierung begrüssen würde, jedoch bei einigen auch gewisse Bedenken damit verbunden sind.

Basierend auf den vorliegenden Ergebnissen und Erkenntnissen stehen auch aus Sicht der Evaluierenden einer flächendeckenden Einführung keine grundlegenden Bedenken oder Hürden im Wege. Es empfiehlt sich, aus den Erfolgen bzw. Misserfolgen der Versuchsschulen **Erfahrungsberichte** zu

ziehen, die bei einer Ausdehnung des Schulversuchs auf mehrere Schulen bzw. der Einführung der Neuen Ressourcierung Hinweise geben, wie diese erfolgreich umgesetzt werden kann. Zusammenfassend sind bezüglich vorliegenden Ergebnissen und Erkenntnissen zwei Aspekte von zentraler Bedeutung. Zum einen ist es dank dem Schulversuch gelungen, den **Planungsprozess** analytisch in **mehrere Teilprozessschritte** zu unterteilen, der jeder für sich mit spezifischen Aufgaben und Anforderungen verbunden ist. Jede Schule muss nun Formen finden, wie sie diese Teilprozesse konkret ausgestaltet. Diesbezüglich hat sich zum anderen gezeigt, dass die NRVS insgesamt erhöhte Anforderungen an die Zusammenarbeit, Koordination, Kommunikation und Transparenz stellt. In diesem Zusammenhang sind nun konkrete Beispiele vorhanden, wie die Teilprozesse in den einzelnen Schulen unter unterschiedlichen Kontextbedingungen ausgestaltet wurden und welche Elemente dazu beitragen können, dass die für eine erfolgreiche Umsetzung benötigte Akzeptanz bei den verschiedenen Akteuren geschaffen und im Verlauf der Zeit gesteigert werden kann.