PHBern
Pädagogische Hochschule

Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation
Fabrikstrasse 2a
CH-3012 Bern
T+41 31 309 22 11
info.ife@phbern.ch
www.phbern.ch

«VISION B2 – BILDUNG UND BETREUUNG AUS SICHT DER GEMEINDE»

GESAMTBERICHT DES PROJEKTS

Verfasst durch:

Michelle Jutzi

Regula Windlinger

Barbara Stampfli

Luis Aguilar

04. November 2025

Zitiervorschlag:

Jutzi, Michelle; Windlinger, Regula; Stampfli, Barbara & Aguilar, Luis (2025). «Vision B2 – Bildung und Betreuung aus Sicht der Gemeinde». Gesamtbericht des Projekts. Bern: PHBern, Schwerpunktprogramm Governance im System Schule.

source: https://doi.org/10.57694/7935 | downloaded: 9.9.2026

Inhalt

A Einführung in den Gesamtbericht 6

A.1 Einleitung 6

A.2 Steuerung im Bildungssystem 7

A.3 Ausgangslage im Kanton Bern 8

A.4 Fokusthemen innerhalb der Gemeinde 9

A.4.1 Angebote und Auftrag 9

A.4.2 Führungsstrukturen innerhalb der Gemeinde 11

A.4.3 Finanzen und Investitionen 12

A.4.4 Kooperation und Vernetzung 13

A.4.5 Werte, Strategien und Ziele in Bildung und Betreuung 15

A.5 Wie ist die Studie aufgebaut? 16

A.6 Übersicht über die Teile des Berichts 22

B Ergebnisse aus den Expert*innenbefragungen 23

B.1 Einleitung 23

B.2 Aufgaben der befragten Verbände, Vereine und Institutionen 23

B.3 Qualitätsverständnis 26

B.4 Zentrale Werte in Bildung und Betreuung 27

B.5 Bildungspolitische Entwicklungen 28

B.5.1 Veränderungen in den letzten Jahren 28

B.5.2 Aufgabenteilung von Kanton und Gemeinde 29

B.5.3 Die Rolle von Interessengruppen 30

B.5.4 Vision in Bezug auf Bildung und Betreuung 31

B.6 Das Wichtigste in Kürze 32

C Die Gemeinde als Bildungs- und Betreuungsraum: Umsetzungsbeispiele von sechs Gemeinden im Kanton Bern 34

C.1 Einleitung 34

C.2 Gemeinde A 35

C.2.1 Beschreibung der Gemeinde 35

C.2.2 Aktueller Stand in Bildung und Betreuung 35

C.2.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 36

C.2.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 36
C.2.5 Kooperation und Vernetzung 37
C.2.6 Blick in die Zukunft 37
C.2.7 Zusammenfassung 38
C.3 Gemeinde B 39
C.3.1 Beschreibung der Gemeinde 39
C.3.2 Aktueller Stand in Bildung und Betreuung 39
C.3.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 40
C.3.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 41
C.3.5 Zusammenarbeit und Vernetzung 42
C.3.6 Blick in die Zukunft 42
C.3.7 Zusammenfassung 42
C.4 Gemeinde C 44
C.4.1 Beschreibung der Gemeinde 44
C.4.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung 44
C.4.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 45
C.4.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 45
C.4.5 Zusammenarbeit und Vernetzung 46
C.4.6 Blick in die Zukunft 47
C.4.7 Zusammenfassung 47
C.5 Gemeinde D 48
C.5.1 Beschreibung der Gemeinde 48
C.5.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung 48
C.5.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 49
C.5.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 50
C.5.5 Zusammenarbeit und Vernetzung 50
C.5.6 Blick in die Zukunft 51
C.5.7 Zusammenfassung 51
C.6 Gemeinde E 53
C.6.1 Beschreibung der Gemeinde 53
C.6.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung 53
C.6.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 54

C.6.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 55
C.6.5 Zusammenarbeit und Vernetzung 56
C.6.6 Blick in die Zukunft 57
C.6.7 Zusammenfassung 57
C.7 Gemeinde F 58
C.7.1 Beschreibung der Gemeinde 58
C.7.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung 58
C.7.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung 59
C.7.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde 60
C.7.5 Zusammenarbeit und Vernetzung 61
C.7.6 Blick in die Zukunft 62
C.7.7 Zusammenfassung 63
C.8 Das Wichtigste in Kürze 64
D Ergebnisse der quantitativen Studie 66
D.1 Einleitung 66
D.2 Angebote im Bildungs- und Betreuungsbereich 67
D.2.1 Eigenständig oder gemeinsam mit anderen Gemeinden 68
D.2.2 Einschätzung des eigenen Angebots 68
D.2.3 Gemeindemerkmale und das Vorhandensein von Tagesschulen und Ferienbetreuungsangeboten 69
D.2.4 Verständnis von Tagesschule und FBBE 69
D.2.5 Auftrag von Tagesschule und FBBE 71
D.2.6 Gründe für das Fehlen von Bildungs- und Betreuungsangeboten in Gemeinden 71
D.3 Führungsstrukturen in den Gemeinden 72
D.3.1 In ländlichen Gemeinden gibt es weniger Tagesschulleitungen, Schulsekretariate und Abteilungsleitungen Bildung 72
D.3.2 Schulkommissionen bleiben ein wichtiges Führungsorgan und werden nicht durch die Abteilungsleitung Bildung ersetzt 73
D.3.3 In Agglomerationsgemeinden ist die wahrgenommene Autonomie der Gemeinde in Bezug auf die Bildung und Betreuung am höchsten 75
D.4 Der steigende Betreuungsbedarf ist herausfordernd - unabhängig vom regionalen Kontext 76
D.5 Schwerpunkte der Investitionen 77
D.5.1 Vergangenheit 77

D.5.2 Zukunft 79

D.6 Vernetzung und Kooperation 80

D.6.1 Gemeinderatsmitglieder Bildung arbeiten primär mit der Schulleitung und der Schulkommission zusammen 80

D.6.2 Besonders stark arbeiten Schulleitungen mit der Schulsozialarbeit und der Tagesschulleitung zusammen 82

D.6.3 Tagesschulleitungen kooperieren am meisten zwischen Tür und Angel 84

D.7 Werte, Strategie und Vision 85

D.7.1 Wichtige pädagogische Werte 85

D.7.2 Strategie 87

D.7.3 Vision 87

D.8 Das Wichtigste in Kürze 88

E Diskussion und Gesamtfazit 90

E.1 Diskussion der Ergebnisse 90

E.1.1 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung 90

E.1.2 Führung und Steuerung 92

E.1.3 Kooperation und Vernetzung 95

E.1.4 Werte, Ziele, Strategie und Vision 97

E.1.5 Finanzen und Investitionen 99

E.2 Gesamtfazit 101

Literaturverzeichnis 107

Abkürzungsverzeichnis 113

Anhang

A EINFÜHRUNG IN DEN GESAMTBERICHT

A.1 Einleitung

Dieses Forschungsprojekt beschäftigt sich mit den verschiedenen Akteuren und Angeboten im Bereich Bildung und Betreuung innerhalb von Gemeinden im Kanton Bern. Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts «Governance im System Schule» der PHBern wurden in den letzten Jahren verschiedene dieser Akteure und Angebote vertieft untersucht. Beispiele dafür sind das Handeln von Schulleitungen, Kooperationsformen der Schulsozialarbeit oder das Personal und die Arbeitsbedingungen in Tagesschulen. Aus unseren Forschungstätigkeiten hat sich herauskristallisiert, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Steuerungsprozesse im Bildungssystem – «Educational Governance» – für die Entwicklung von Schulen, Tagesschulen und der Schulsozialarbeit eine zentrale Rolle spielt. An dieser Steuerung sind neben den Angeboten selbst weitere Akteure wie die Gemeindebehörden, die Schulkommission, die Schulleitung oder Elternräte beteiligt. Neben den bereits erwähnten Institutionen gibt es in Gemeinden noch andere Anbieter in den Bereichen Bildung und Betreuung, deren Angebot, Steuerung und Vernetzung in der Schweiz bislang wenig untersucht wurde.

In den letzten Jahrzehnten seit der Jahrhundertwende hat eine Pluralisierung der Angebote in den Bereichen Bildung und Betreuung stattgefunden, die insbesondere mit gesellschaftlichen, sozialen oder familienstrukturellen Veränderungen in Zusammenhang gebracht wird (Allemann-Ghionda, 2020; Criblez & Manz, 2011). Die Schule ist nicht mehr die einzige Institution, die sich in diesen Bereichen engagiert. Dementsprechend ist auch das Bewusstsein dafür gewachsen, dass Kinder nicht nur in der Schule lernen, sondern dass Lern- und Bildungsprozesse auch an anderen Orten stattfinden (Maschke & Stecher, 2018). Bildung und Betreuung umfassen sowohl *formale* als auch *non-formale* und *informelle* Bildungsprozesse. Das bedeutet, dass nicht alle Aktivitäten im gleichen Masse strukturiert, zielorientiert geführt und angeleitet werden (Overwien, 2020). Neben den Lehrpersonen der Schule und weiteren Fachpersonen tragen auch Mitarbeitende der Tagesschulen, Schulsozialarbeitende und weitere Institutionen zu einer ganzheitlichen Bildung bei, weshalb der Fokus nicht nur auf den Unterricht und die Schule, sondern auch auf alle weiteren Bildungs- und Betreuungsangebote in der Gemeinde gerichtet werden muss.

Um die Ressourcen der verschiedenen Anbieter und Angebote nutzen zu können, wurde das Konzept der «Bildungslandschaften» vermehrt untersucht. Diese «sozialraumbezogenen Kooperationsinitiativen» (Bremm et al., 2025, S. 154) sollen eine Vernetzung ermöglichen, die über die Schule hinaus geht und die Angebote innerhalb einer Gemeinde sinnvoll koordiniert und aufeinander abstimmt. Ziel dieser Bildungslandschaften ist im Sinne des ökosystemischen Ansatzes (Bronfenbrenner, 1994; Bronfenbrenner & Morris, 1998) für das im Zentrum stehende Kind ein geeignetes Entwicklungs-, Lern- und Erlebnisumfeld zu gestalten. Solche Bildungslandschaften werden in der Regel als längerfristig angelegte Netzwerke eingeführt, in der Schweiz vor allem vorangetrieben durch das nationale Förderprogramm «Bildungslandschaften Schweiz» der Jacobs Foundation (Koszuta, 2025). Es ist jedoch unklar, inwiefern in Gemeinden solche Netzwerke entstehen, wenn kein explizites Projekt dazu initiiert wird.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurde daher erforscht, welche Angebote in den Gemeinden des Kantons Bern aktuell vorhanden sind, inwiefern bereits solche Formen der Koordination und Vernetzung zwischen Akteuren und Angeboten bestehen und wie diese insbesondere aus Sicht der Gemeindebehörden wahrgenommen werden. Weiter interessierte uns, welche Werte aus Sicht der verschiedenen Akteure in den Gemeinden leitend sind und welche Ziele verfolgt werden. Zudem wurde untersucht, welchen Veränderungsbedarf und welche Entwicklungsmöglichkeiten die Forschungsteilnehmenden wahrnehmen und inwiefern eine Notwendigkeit besteht, bewusst auf die Anforderungen gesellschaftlicher Entwicklungen zu reagieren. In diesem Zusammenhang war auch von Interesse, ob die Gemeinden explizite Bildungsstrategien entwickeln.

A.2 Steuerung im Bildungssystem

«Educational Governance» fokussiert auf die Steuerung des Bildungssystems, das als komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure verstanden wird: Politik, Verwaltung, Schulen, Eltern, Zivilgesellschaft und Wirtschaft bringen jeweils eigene Interessen, Kompetenzen und Handlungslogiken ein. Dieses Zusammenspiel kann durch gegenseitige Beobachtung, Beeinflussung oder auch Verhandlung zwischen verschiedenen Akteuren gekennzeichnet sein (Mechanismen der Handlungskoordination; Brüsemeister & Schmidt, 2025; Kruip, 2011).

Das Bildungssystem ist durch verschiedene Handlungsebenen geprägt. Im Falle der Schweiz sind dies insbesondere nationale Behörden (Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren [EDK]), kantonale Behörden (Erziehungs- und Bildungsdirektionen) und die lokalen Behörden (Gemeinderatsmitglieder Bildung und Schulkommissionen) sowie die Schulen und weitere Institutionen, die direkt mit Kindern und Jugendlichen arbeiten (Maag Merki et al., 2014). Wenn «Bildung» in einem Sinn verstanden wird, der formale, non-formale und informelle Lernkontexte und -gelegenheiten umfasst (Maschke & Stecher, 2018, siehe Kapitel A.1), spielen weitere Akteure auf den verschiedenen Ebenen eine Rolle, wie die Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren, Sozialdirektionen auf kantonaler Ebene und Gemeinderatsmitglieder mit dem Ressort Soziales. In diesem Mehrebenensystem ist eine längerfristige und zielgerichtete Zusammenarbeit wichtig, um ein abgestimmtes Bildungs- und Betreuungsangebot zu gewährleisten (Altrichter & Helm, 2011; Manitius et al., 2015). Aus einer «Educational Governance»-Perspektive ist also nicht nur interessant *wer* steuert, sondern *wie* die Steuerung in einem komplexen Akteursgefüge wirkungsvoll gestaltet werden kann – unter Berücksichtigung von Macht, Kooperation und normativen Zielen wie Gerechtigkeit und Partizipation (Burns & Köster, 2016; Kruip, 2011). Um konkreten lokalen Herausforderungen zu begegnen, können sich verschiedene Gemeinden, Verbände oder Institutionen aus einer Region gezielt zusammenschliessen und gemeinsam agieren, was als regionale Governance bezeichnet wird (Otten, 2019). Indes können sich auch Angebote innerhalb einer Gemeinde vernetzen und so beispielsweise das Potential der verschiedenen einzelnen Angebote durch die Gestaltung der Übergängen erhöhen – dies wird lokale Governance genannt (Fürst, 2007). In föderalen Staaten wie Deutschland oder der Schweiz kommt den Gemeinden eine zentrale Rolle in der Bildungssteuerung zu. Die kommunale Selbstverwaltung erlaubt es ihnen, Angebote bedarfsgerecht zu gestalten – gleichzeitig unterliegen sie übergeordneten Regelungen und sind durch begrenzte Ressourcen eingeschränkt (Holtkamp, 2007; Möltgen-Sicking, 2024).

Eine Herausforderung für diese regionale und lokale Zusammenarbeit ist die horizontale Vernetzung, da die verschiedenen Akteure unterschiedliche Konzepte und Funktionsbereiche, Zugänge und Zielperspektiven haben (Bremm et al., 2025, S. 158). So unterscheiden sich zum Beispiel die Ziele und Haltungen von Volksschule, Jugendarbeit und Kindertagesstätten (Kitas), nicht nur (aber auch), weil sie öffentlich, regional und freiwillig oder privat organisiert sind. Zusätzlich haben die verschiedenen Angebote eine unterschiedliche Geschichte, die von unterschiedlichen Logiken geprägt ist. Nicht alle Angebote wurden explizit mit einem Bildungsfokus eingeführt, so wurden die Tagesschulen zu Beginn primär mit dem Ziel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufgebaut (Criblez & Manz, 2011). Dies gilt ebenso für Angebote der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE), wobei hier bereits Argumente der frühen Förderung, Chancengerechtigkeit und sozialen Integration stärker betont wurden (Hutterli et al., 2014). Dementsprechend sind die Angebote auf kantonaler Ebene bei unterschiedlichen Behörden angesiedelt (Bildung vs. Soziales), die wiederum unterschiedliche Funktionen und Ziele haben. Dennoch lässt sich feststellen, dass für eine ganzheitliche Bildung und für eine erfolgreiche sowie nachhaltige Bildungslaufbahn der Schüler*innen zunehmend eine Koordination und Kooperation zwischen Akteuren verschiedener Ebenen des Bildungssystems erforderlich ist. Trotz unterschiedlicher Orientierungsrahmen (sei es auf Kantonsebene oder aufgrund national unterschiedlicher Richtlinien) und trotz unterschiedlicher professioneller Hintergründe müssen sie sich gemeinsam verständigen und einigen.

A.3 Ausgangslage im Kanton Bern

Im föderalistischen System der Schweiz sind die Kantone für die verschiedenen Bildungsangebote zuständig, d.h. für die Volksschule sowie für weitere Angeboten wie FBBE, Tagesschulen oder die Jugendarbeit. Während die schulische Bildung klar als öffentliche Aufgabe verstanden wird (Criblez, 2008), ist dies im Bereich der Betreuungsangebote weniger klar. Auch die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden ist je nach Angebot unterschiedlich.

Im Bereich der *Volksschule* legt der Kanton Bern die Rahmenbedingungen fest, stellt die Finanzierung sicher und kontrolliert die Umsetzung durch die Gemeinden. Weiter werden organisatorische Aspekte wie der Schuljahresbeginn, und die Klassengrössen, inhaltliche Aspekte wie die Wahl der Lehrmittel sowie die Anstellungsbedingungen der Lehrpersonen durch den Kanton festgelegt. Die Schule wird von einer Schulleitung geführt, die über einen Handlungsspielraum verfügt, um das Bildungsangebot lokal anpassen und gestalten zu können (Erziehungsdirektion des Kantons Bern, 2008). Ergänzend zur betrieblich-pädagogischen Führung durch die Schulleitung übernehmen die Behörden die politisch-strategische Führung der Schule. Neben den ihnen zugewiesenen Aufgaben zur Ermöglichung des alltäglichen Schulbetriebes (z.B. Bereitstellung von Infrastruktur und Budgets) übernehmen die lokalen Behörden auch eine aktive Rolle bei der Weiterentwicklung des Schulwesens sowohl im Kontext eigener Projekte, als auch im Zuge von kantonalen Reformprojekten (Rosenmund, 2016). Hangartner und Heinzer (2016) bezeichnen die Gemeinden in der Governance der Schulen als eine «Grenzüberschreitende Institution» (Hangartner & Heinzer, 2016b, S. 3), da sie auf der einen Seite als Teil der staatlichen Organisation die Volksschule nach Vorgaben umsetzen, auf der anderen Seite jedoch auch Repräsentantinnen der lokalen Öffentlichkeit und dadurch in gewisser Abgrenzung von der kantonalen Aufsicht zu betrachten sind (ebd.).

Die schulergänzende Betreuung in *Tagesschulen* muss durch die Gemeinden angeboten werden, wenn eine Nachfrage dafür besteht (TSV, 2008/01.08.2018), dazu muss die Gemeinde Bedarfsabklärungen durchführen. Finanziert wird das Angebot durch Elternbeiträge, Beiträge der Gemeinde und Beiträge des Kantons (Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung [AKVB], 2023). Ein *Ferienbetreuungsangebot* kann durch die Gemeinde freiwillig angeboten werden, die Gemeinde ist für Aufsicht und Controlling zuständig, finanziell wird sie durch den Kanton unterstützt (AKVB, 2022; Brunner & Gebert, 2018).

Die Gemeinden können selbst entscheiden, ob sie das Angebot der *Schulsozialarbeit* einführen wollen, entweder allein oder zusammen mit anderen Gemeinden. Der Kanton beteiligt sich an den Kosten (Iseli & Grossenbacher-Wymann, 2013). Auch im Bereich der *Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)* sind die Gemeinden frei in der Entscheidung, welche Angebote sie machen wollen. Ein Grossteil der Ausgaben kann über den Lastenausgleich Soziales finanziert werden, dieser wird je zur Hälfte vom Kanton und den Gemeinden getragen (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern [GSI], 2025c). Im Bereich der *frühkindlichen Bildung und Betreuung (FBBE)* sind es vor allem private Anbieter, die *Kitas* betreiben. Für die Aufsicht ist der Kanton zuständig. Die Gemeinden können Betreuungsgutscheine für die Eltern ausgeben, die zu einem Grossteil über den Lastenausgleich Soziales abgerechnet werden können (GSI, 2025b). Auch *Spielgruppen* werden von Privaten angeboten. Aktuell gibt es für diese keine kantonale Aufsicht. Gemeinden können Spielgruppen finanziell unterstützen und allenfalls damit Anforderungen an die Qualität verbinden (GSI, 2025a).

Diese Analyse zeigt, dass die Gemeinden einen grossen Spielraum haben in der Gestaltung ihres Bildungs- und Betreuungsangebots. Dies ist im Sinne der Gemeindeautonomie, die im Artikel 3 Gemeindegesetz folgendermassen festgelegt ist: *«1 Die Autonomie der Gemeinden ist gewährleistet. Ihr Umfang wird durch das kantonale und eidgenössische Recht bestimmt. 2 Das kantonale Recht gewährt den Gemeinden einen möglichst weiten Handlungsspielraum.» (GG, 1998/01.02.2025).* Dieser Gestaltungsspielraum führt dazu, dass in den 338 politischen Gemeinden des Kantons Bern (Direktion für Inneres und Justiz des Kantons Bern [DIJ], 2022) unterschiedliche Bildungs- und Betreuungsangebote entstehen können.

A.4 Fokusthemen innerhalb der Gemeinde

Im Folgenden wird auf einige Fokusthemen eingegangen, die im Rahmen dieses Forschungsprojektes vertieft untersucht wurden. Der Fokus liegt auf der Ebene der Gemeinde und nicht auf den Steuerungs- oder Koordinationsprozessen zwischen Kanton und Gemeinde oder anderen Ebenen des Systems. Die Beschreibung der einzelnen Themen umfasst jeweils Hinweise aus der internationalen und nationalen Forschung, sowie Verweise auf die rechtlichen Grundlagen im Kanton Bern.

A.4.1 Angebote und Auftrag

Die *Volksschule* ist ein öffentliches Angebot für alle Kinder, sie dauert elf Jahre und bietet Kindern und Jugendlichen eine Grundbildung. Der 1. Zyklus umfasst Kindergarten und die ersten beiden Primarschuljahre und der 2. Zyklus die vier weiteren Jahre Primarstufe. Zum 3. Zyklus gehören drei Jahre auf

der Sekundarstufe I mit zwei möglichen Niveaus (Real- oder Sekundarschulniveau; Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern [BKD], 2025b). Der Unterricht orientiert sich am Lehrplan 21. Die Schüler*innen sollen dabei grundlegende Kompetenzen erwerben, die sie auf dem Weg zu einer eigenständige Beteiligung am gesellschaftlichen Leben unterstützen und auf die Berufsbildung oder eine weiterführende Schule vorbereiten (BKD, 2022). Sonderpädagogische und unterstützende Massnahmen in der Volksschule dienen dazu, Kinder mit gezielter Förderung bei Bedarf zusätzlich zu unterstützen (mit Angeboten wie Deutsch als Zweitsprache, integrativer Förderung oder Logopädie; BKD, 2025b). Neben diesem «allgemeinen Volksschulangebot» nennt das Volksschulgesetz (VSG) als «ergänzendes Volksschulangebot» die Tagesschulen, die Schulsozialarbeit sowie die Betreuung während der Ferienzeit (VSG, 1992/01.01.2022). In der *Tagesschule* werden die Kinder ausserhalb des Unterrichts betreut, am Mittag gehört das Mittagessen dazu. Die Angebote der Tagesschule «unterstützen die Familien darin, die Kinder im Lernen, im sozialen Verhalten und in der Freizeitgestaltung zu fördern» (AKVB, 2025). Dieses Angebot wurde in erster Linie eingeführt, um die Eltern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen (BKD, 2023; Frei et al., 2016). Diese Funktion wird dem Angebot entsprechend auch von den Eltern am häufigsten zugeschrieben (Duchêne et al., 2025). Aus der internationalen Forschung wird deutlich, dass schulergänzende Tagesstrukturen auch weitere Funktionen haben können, wie Sprachförderung oder soziale Integration (Bae & Stecher, 2020). Es gibt Studien, die zeigen, dass die Teilnahme an Tagesschulangeboten positive Auswirkungen hat (z. B. bezüglich Sozialverhalten und Schulleistung, siehe Durlak et al., 2010). In Bezug auf die Schweiz sind Wirkungen noch wenig untersucht, respektive kaum belegt (Schüpbach et al., 2018). Die Forschungslage deutet darauf hin, dass Wirkungen weniger in Bezug auf fachliche Leistungen (Nachbauer, 2024), sondern eher im Bereich der sozialen Fähigkeiten zu erwarten sind. Dieser Effekt ist jedoch abhängig von der Freiwilligkeit der Teilnahme und der Qualität der Angebote (Schmitz, 2022).

Die *Schulsozialarbeit* wurde ab Mitte der 1990er Jahre als Pilotprojekt in Berner Gemeinden eingeführt – einerseits, um bestehende Probleme wie Gewalt oder Mobbing zu lösen, andererseits zur Prävention. Die Einführung erfolgte meist aufgrund von Initiativen von Lehrpersonen und Schulleitenden (Neuenschwander et al., 2007). Mittlerweile ist das Angebot «das die Gemeinden zur Unterstützung von Kindern und Jugendlichen, Lehrpersonen, Schulleitungen sowie Eltern zur Verfügung stellen können» (BKD, 2025a) breit im Kanton etabliert. Im Rahmen ihrer Aufgaben begleiten Schulsozialarbeitende Kinder und Jugendliche in ihrer persönlichen, sozialen und schulischen Entwicklung, fördern ihre Selbst- und Sozialkompetenzen und tragen durch die Förderung der Integration der Kinder und Jugendlichen zum Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule bei. In institutionalisierter Zusammenarbeit mit der Schule unterstützt die Schulsozialarbeit zudem die Früherkennung und Bearbeitung sozialer Problemlagen, vermittelt bei Bedarf an Fachstellen und wirkt am Kindesschutz mit (BKD, 2025a). Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere die Niederschwelligkeit des Angebots (Hostettler et al., 2020) sowie das Vertrauen in die Schulsozialarbeit dazu beitragen, dass Schüler*innen das Angebot nutzen (Pfiffner et al., 2023). Die *OKJA* hat das Ziel, «Kinder und Jugendliche zu stützen, zu fördern und ihnen einen angemessenen Platz in der Gesellschaft zu ermöglichen» (GSI, 2025c). Dabei wird Wert gelegt auf die Freiwilligkeit, Offenheit und Partizipation der Kinder und Jugendlichen. Der Zugang zur Jugendarbeit soll niederschwellig sein. Angebote der OKJA umfassen Beratungen, Informationsveranstaltungen, Projekte, sozialräumliche Arbeit, betreute Spielplätze und geführte Jugendtreffpunkte (GSI, 2025c). Forschungsergebnisse zeigen, dass die OKJA als Ort der informellen Bildung genutzt

wird und die Jugendlichen durch ihr Handeln den Nutzen massgeblich mitproduzieren (Fuchs et al., 2022; Gerodetti & Heeg, 2022). Im Bereich der *FBBE* gibt es verschiedene Angebote in Gemeinden, wie Spielgruppen oder Frühförderangebote. In Spielgruppen lernen Kinder, sich in einer Gruppe zurechtzufinden und Kinder mit einer anderen Muttersprache kommen mit der Landessprache in Kontakt (Kanton Bern, Gesundheits- und Fürsorgedirektion, Sozialamt, Abteilung Familie, 2012). Am häufigsten sind Kitas, die Kleinkinder bis zum Kindergartenalter betreuen. Im Rahmen der Betreuung soll gemäss Verordnung über die Leistungsangebote der Familien-, Kinder- und Jugendförderung (FKJV, 2025/24.11.2021) der individuelle Lern- und Entwicklungsstand der Kinder berücksichtigt werden. Es sollen entsprechend angepasste spielerische und alltagsintegrierte Angebote bereitgestellt werden, um die soziale Teilhabe und sprachliche Förderung sicherzustellen und damit ein verlässliches Umfeld mit sicherer Bindung zu schaffen (FKJV, 2025/24.11.2021). Auch die Kitas dienen wie die Tagesschulen dazu, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Weiter können sie Beiträge leisten zur sozialen Integration, zur Sprachförderung und somit auch zu Chancengerechtigkeit. Die Forschungsbefunde dazu sind jedoch uneinheitlich (Burger et al., 2016).

A.4.2 Führungsstrukturen innerhalb der Gemeinde

Laut Bremm et al. (2025) nehmen die Gemeindebehörden eine zentrale Rolle für die Gestaltung des «strategischen und finanziellen Rahmens» (S. 158) des Bildungs- und Betreuungsbereichs ein. Dabei ist insbesondere bedeutsam, dass die unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Bevölkerung in den politischen Entscheidungsprozessen repräsentiert sind (Steiner et al., 2021). Zu Bildung und Betreuung gehören, wie im vorgängigen Kapitel beschrieben, Angebote verschiedener Akteure, deren Steuerung in unterschiedlichen Ressorts (Soziales, Bildung oder Kultur) angesiedelt sein kann. Um ihre Steuerungsfunktion wirksam auszufüllen, verfügen die Gemeinden über spezifische Führungsstrukturen, die je nach Kanton unterschiedlich bezeichnet werden. Im Kanton Bern bilden die Mitglieder des Gemeinderats die kommunale Exekutive. Sie sind politisch gewählt und führen jeweils ein Ressort bzw. Departement, etwa Bildung oder Soziales. Der oder die Ressortvorsteher*in Bildung (im Weiteren als «Gemeinderatsmitglied Bildung» bezeichnet) ist in allen grösseren Projekten mit finanziellen Auswirkungen im Bereich Bildung involviert, teilweise gemeinsam mit den Gemeinderatsmitgliedern mit dem Zuständigkeitsbereich Soziales (beispielsweise, wenn es um die OKJA oder FBBE geht). In grösseren Gemeinden und Städten existiert zudem häufig ein Schulamt. Dieses ist der politischen Exekutive administrativ nachgeordnet und unterstützt den Gemeinderat, indem es Fachwissen bereitstellt, Geschäfte vorbereitet und die Umsetzung von Entscheiden koordiniert.

Auch die Schulkommission (in anderen Kantonen auch Schulrat/Schulpflege genannt), meistens bestehend aus ehrenamtlichen Laien ohne pädagogisches Fachwissen, nimmt in vielen Gemeinden Einfluss auf das Bildungs- und Betreuungsangebot (Heinzer & Hangartner, 2016, S. 48–50). Heinzer (2016) sieht in der Schulkommission oder Schulpflege das zentrale Instrument sowohl zur Einbettung der Volksschule in den lokalen Kontext der Gemeinde, als auch zur Geltendmachung kommunaler Bedürfnisse gegenüber dem Kanton (Heinzer, 2016a). Daneben können auch Elternräte/-verbände eine Rolle in Bezug auf das Angebot der Bildung und Betreuung einnehmen (Buser & Näpfli, 2016). Die Schulkommission wird zunehmend kritisch betrachtet: Ansprüche an die Schulführung steigen und dadurch auch die Ansprüche an die Schulkommission, die der Schulleitung meistens vorgesetzt ist.

Gleichzeitig nimmt die Bereitschaft zur Übernahme von öffentlichen, politischen Ämtern ab. Die Schulkommission als Laienbehörde verfügt oft nicht über das notwendige professionelle Wissen für diese anspruchsvollen Aufgaben. Gemäss Heinzer (2016) gehen von Fachkreisen (zum Beispiel von Lehrpersonen, Schulverwaltung) ausserdem Impulse zur Abschaffung der Schulkommission aus, da diese sich durch die ihnen vorgesetzten Laien nicht ausreichend ernst genommen fühlen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Rolle der Schulleitung zunehmend an Bedeutung: Sie übernimmt die Verantwortung für die Steuerung auf der Ebene der Einzelschule als pädagogische Handlungseinheit (Bonsen, 2016). Das Aufgabenfeld der Schulleitung hat sich im Rahmen der Dezentralisierung von Führungsaufgaben in den deutschsprachigen Ländern zunehmend erweitert. In den Schulen des Kantons Bern wurde mit der Revision des Volksschulgesetzes die Handlungsfähigkeit der Schulen vor Ort und insbesondere der Schulleitenden gestärkt. «Sie sollen angepasst auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse reagieren und eine hohe Qualität der Bildung vor Ort sicherstellen» (Erziehungsdirektion des Kantons Bern, 2008, S. 5). Die politische-strategische Führung obliegt der Gemeinde, während die Schulleitung für die betrieblich-pädagogische Führung zuständig ist. Ausserdem hat die Gemeinde die Möglichkeit, Aufgaben an die Schulleitung oder das Gemeinderatsmitglied Bildung zu übertragen und das Organ der Schulkommission aufzulösen (ebd. S. 6). Neben diesen innergemeindlichen Steuerungsoptionen bestehen auch Möglichkeiten für interkommunale Zusammenarbeit: Gemeinden können sich zu Schulgemeinden und Gemeindeverbänden zusammenschliessen, was insbesondere im Zyklus 3 oft vorkommt (Sekundarstufe I), oder auch in Bezug auf die Organisation von Schulsozialarbeit oder Jugendarbeit praktiziert wird (Dlabac, 2016, S. 128).

A.4.3 Finanzen und Investitionen

Die Finanzierung und die Investitionsmöglichkeiten im Bildungs- und Betreuungsbereich können nicht nur aus kommunaler Sicht betrachtet werden. Die Finanzierung von Bildung und Betreuung ist immer eine Verbundaufgabe von Bund, Kantonen und Gemeinden. Im Jahr 2022 gaben Bund, Kantone und Gemeinden rund 18 Prozent der gesamten öffentlichen Ausgaben für die Bildung aus. Dabei gibt es z. B. bei den Hochschulen einen höheren Deckungsgrad durch den Bund, während im Volksschulbereich die finanzielle Last ausschliesslich von den Kantonen und Gemeinden getragen wird. Nach Funktionen betrachtet geben Schweizer Gemeinden am meisten für Bildung aus (gefolgt von sozialer Sicherheit, siehe Steiner & Kaiser, 2013, S. 156). Im Kanton Bern erfolgt die Kostenteilung bei den Personalkosten (Lehrpersonen) im Verhältnis 1/3 Gemeinde zu 2/3 Kanton. Die Infrastruktur- und Unterhaltskosten werden hingegen ausschliesslich von den Gemeinden getragen. Insgesamt ergibt sich somit eine ungefähre Kostenteilung von 50% Kanton und 50% Gemeinde (VSG, 1992/01.01.2022; FILAG, 2000/01.01.2025; FILAV, 2001/01.01.2025). Schweizweit zeigt sich, dass in den letzten Jahren sowohl die Gesamtausgaben als auch die Ausgaben pro Schüler*in z. B. im Bereich der Volksschule stetig gestiegen sind (Schmidlin & Montemurro, 2021; SKBF, 2023). Es stellt sich zwangsläufig die Frage, ob sich Investitionen in Bildung (und Betreuung) lohnen. Für den Bereich der FBBE zeigt sich, dass Angebotsverbesserungen Auswirkungen auf den Bildungsstand der Bevölkerung haben. Schätzungen zeigen, dass Investitionen in Kindertageseinrichtungen ein Verhältnis von bis zu 1:4 (Investition zu Ertrag) erreichen können (Stamm, 2009). Eine Aufteilung nach Kostenträgern von Fritschi et al. (2007) zeigt jedoch, dass der Nutzen für den Kanton höher ist als für die Gemeinde selbst. Für die Bildung

lässt sich generell schlussfolgern, dass sich Investitionen sowohl aus individueller als auch aus gesellschaftlicher Sicht lohnen (Rudin, 2012). Neben individuellen Effekten (Zusammenhang zwischen höherem Bildungsniveau und höherem Einkommen) gibt es auch Effekte auf gesellschaftlicher Ebene (Investitionen in Bildung führen zu höheren Steuereinnahmen) und auf sozialer Ebene (sowohl individuell als auch gesellschaftlich, z. B. geringere Kriminalität). Das Ausmass der Erträge auf gesellschaftlicher Ebene hängt dabei unter anderem davon ab, wie hoch der Anteil der Bildungsausgaben ist, der von der öffentlichen Hand getragen wird. Ein höherer öffentlicher Finanzierungsanteil kann die Bildungsbeteiligung erhöhen, was wiederum die gesellschaftlichen Erträge steigert. Zusätzlich spielt die Progressivität des Steuersystems eine Rolle, da sie beeinflusst, in welchem Mass sich höhere Einkommen (als Folge von Bildung) in höheren Steuereinnahmen niederschlagen. Auch für die Schweiz zeigt sich eine positive gesellschaftliche Rendite von Bildungsinvestitionen (Rudin, 2012).

A.4.4 Kooperation und Vernetzung

Spiess (2004, S. 199) definiert Kooperation als intentionale, also bewusst geplante, kommunikativ ausgerichtete und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Zusammenarbeit von mehreren Akteuren. Diese verfolgen gemeinsame Ziele, ohne dabei die Autonomie der einzelnen Beteiligten aufzuheben. Die Kooperation wird geprägt durch Reziprozität – also dem Geben und Nehmen auf Augenhöhe (ebd.). Fussangel und Gräsel (2014) berichten in ihren Ausführungen zur Kooperation zwischen Lehrpersonen weiter, dass eine gelingende Kooperation zu einer Verbesserung der Effektivität von Bildung führen kann, indem sie die Lern- und Entwicklungschancen von Schüler*innen steigert, die Belastung einzelner Fachkräfte minimiert, die Motivation im Team erhöht und durch kollegialen Austausch zur Professionalisierung beiträgt. So können Fachpersonen derselben Profession oder auch mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen in Kooperationssituationen voneinander lernen, unterschiedliche Perspektiven einbringen und die eigene Tätigkeit kritisch reflektieren (Speck et al., 2011).

Innerhalb einer Gemeinde bestehen verschiedene Bildungs- und Betreuungsangebote, die alle mit den Kindern und Jugendlichen der Gemeinde arbeiten. Es besuchen dementsprechend dieselben Kinder die Schule, die Tagesschule sowie beispielsweise die OKJA. Somit könnten Kooperationen zwischen Bildungs- und Betreuungsinstitutionen bestehen, bei denen Kitas, OKJA, Gemeindebehörden und weitere relevante Personen miteinbezogen werden könnten. Allerdings geschieht eine solche Kooperationen zwischen Bildungsinstitutionen nicht einfach so. Kooperation zwischen Professionellen und Institutionen zielt unter anderem darauf ab, die Bildungsqualität zu verbessern und sie wird zunehmend als Schlüssel zur Integration und zur Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Anforderungen und Erwartungen gesehen (Altrichter & Maag Merki, 2016; Städteinitiative Bildung, 2021). Durch Kooperation können unterschiedliche Akteure zusammen regionsspezifische Herausforderungen bewältigen, z. B. die bessere Gestaltung von Übergängen zwischen Bildungsinstitutionen (z. B. Kita in die Tagesschule, Schule). Durch die Zusammenarbeit profitieren sie neben den Einblicken in die jeweils anderen Institutionen auch vom gegenseitigen Austausch von Wissen und Erfahrungen und einer damit verbundenen Perspektivenerweiterung (Emmerich et al., 2009). Weiter kann «sustained shared thinking» (Cassidy et al., 2005) dazu beitragen, dass durch gemeinsames Problemlösen und reflektiertes Handeln eine transparentere, vertrauensbasierte Kommunikation sowie engere Abstimmung von Bildungsaktivitäten entsteht. Durch eine Zusammenarbeit können zudem Ressourcen wie Räume und Materialien

effektiver genutzt, verbindliche Strukturen geschaffen und praktische Herausforderungen gemeinsam bearbeitet werden (Emmerich et al., 2009).

Nach Jutzi (2020, S. 81) kann Kooperation in unterschiedlichen Formen stattfinden: Erstens kann sie synchron (alle Beteiligten sind gleichzeitig vor Ort) oder asynchron (zeitlich verschoben über ein Hilfsmittel (z. B. Email, Nachricht) passieren. Zweitens können Kooperationsmöglichkeiten formeller oder informeller Natur sein. Als formelle Strukturen werden beispielsweise Sitzungsgefässe, Steuergruppen oder Netzwerktreffen bezeichnet, während unter informellen Austauschformaten unter anderem persönliche Gespräche zwischen «Tür und Angel» oder auch Fallbesprechungen subsumiert werden. Drittens kann die Kooperation horizontal (zwischen gleichberechtigten Personen) oder vertikal (zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen) erfolgen. Rechtliche, finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen beeinflussen die Kooperationsmöglichkeiten erheblich. Dazu zählen kommunale Ressourcen, staatliche Förderprogramme, gesetzliche Vorgaben sowie die Bereitschaft zur strukturellen Öffnung von Organisationen. Je nach regionalem Bedarf und Kontext – wie Gemeindegrösse oder vorhandene Akteure – kann Intensität und Form der Kooperation stark variieren (Huber, 2014).

Obwohl Kooperationen ein grosses Potenzial aufweisen, stehen sie vor mehreren Herausforderungen: Begrenzte personelle Ressourcen, institutionelle Unterschiede, fehlende gemeinsame Ziele und mangelnde Verbindlichkeit können sie verringern oder gar verunmöglichen (Maag Merki et al., 2010). Um Kooperationen nachhaltig zu gestalten, sind ein professionelles Netzwerkmanagement, klare Zielvorgaben, transparente Kommunikation sowie die strukturelle Verankerung der Kooperation von zentraler Wichtigkeit. Gelingt die Kooperation erfolgreich, so sind stabile Partnerschaften, gemeinsam erreichte Ziele sowie positive Rückmeldungen aus der Praxis oft die Folge (Gräsel et al., 2006).

Bildungslandschaften stärken die lokale Vernetzung von Bildungs-, Betreuungs- und sozialen Angeboten (Mack, 2012; Otten, 2019). Ziel ist es, ein integriertes Netzwerk zu schaffen, das über ein gemeinsames Konzept verfügt (Otten, 2019). Dieser Aufbau eines Netzwerks bedingt strukturelle Voraussetzungen – insbesondere muss die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure im institutionellen Feld gewährleistet sein (Emmerich et al., 2009). Effektive Zusammenarbeit kann nur entstehen, wenn die Akteure zudem über die notwendigen Ressourcen, Kompetenzen und organisatorischen Rahmenbedingungen verfügen. Ein solcher Netzwerkaufbau hat zum Ziel, Bildungsangebote optimiert zu koordinieren und eine systematische Qualitätsentwicklung zu ermöglichen. Dies fördert die Bildungsqualität, die als Schlüsselfaktor sowohl für die erfolgreiche Gestaltung individueller Bildungsverläufe als auch für die kommunale und regionale Entwicklung gilt. Kooperation erweist sich somit als zentraler Baustein moderner Bildungslandschaften. Die Forschung hat sich bislang überwiegend auf projektbasierte Bildungslandschaften konzentriert, wobei selbstorganisierte, regional gesteuerte Bildungslandschaften mehrheitlich ausser Acht gelassen wurden (Hebborn, 2020; Otto & Berkemeyer, 2015). Allerdings bietet die eigenständige Steuerung innerhalb der Bildungslandschaften das Potenzial, «sektorenübergreifende» und «intergouvernementale» Verbindungen zu schaffen (Emmerich, 2010, S. 359), die lokal abgestimmte Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen und Bildungsbedarfe ermöglichen.

A.4.5 Werte, Strategien und Ziele in Bildung und Betreuung

Entwicklung und Veränderung im Bildungssystem und in Organisationen im Allgemeinen setzen eine gemeinsame Strategie und gemeinsame Ziele voraus (Burns & Köster, 2016). Strategien beziehen sich auf Entscheidungen hinsichtlich der längerfristigen, zukünftigen Ausrichtung und sind somit eine konkrete Auswahl und Definition von Themen und Schwerpunkten, die von den Mitgliedern der Organisationen getroffen wird (Homburg et al., 2004; Homburg et al., 1999). Grundlegend für eine gemeinsame Zielausrichtung sind die Werte und Haltungen der beteiligten Personen (Schönig, 2002). Darauf aufbauend entsteht eine gemeinsam gelebte Kultur innerhalb einer Organisation oder Gemeinschaft, die das Verhalten, die Interaktionen und Entscheidungsprozesse mitprägt (Helsper, 2008). Die Forschung zeigt, dass eine gemeinsam geteilte Haltung einen Einfluss auf das Klima, die Arbeitszufriedenheit und sogar die Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse haben kann (Schreier & Ammann, 2023).

In Bildungssystemen gibt es verschiedene Mechanismen der Steuerung und somit auch verschiedene Ebenen, die solche Strategien und Ziele definieren können. Mögliche strategische Papiere wie zum Beispiel die Bildungsstrategie, Bildungspläne, Schulprogramme oder auch definierte Qualitätsstandards betreffen demnach unterschiedliche Ebenen (Altrichter, 2016). Im Rahmen der nationalen Bildungspolitik und Bildungsverwaltung (Dedering, 2016, S. 54) wird die Bildungsplanung in deutschsprachigen Ländern seit 1970 verstärkt diskutiert und eingefordert. Dabei ist eine «Konkretisierung Ziel dieser Papiere und (mehr oder weniger) verbindliche Festlegung des Bildungs- und Erziehungsauftrages» (Fthenakis, 2007, Folie 9). Ausserdem sind Bildungspläne ebenfalls ein Instrument zur Sicherung von Bildungsqualität (ebd.). Im historischen Vergleich sind diese Bildungspläne heute stärker auf das Kind und das Lernen ausgerichtet als auf die Bildungsorganisation und -administration, die während der 1990er Jahre im Zuge des «New Public Management» im Vordergrund stand (Fthenakis, 2012).

Die Entscheidungen in Bezug auf die Inhalte der Bildungsstrategien von Gemeinden und Staaten sind nicht immer nachvollziehbar und selten evidenzbasiert. Dies unter anderem, weil gesellschaftliche Herausforderungen, Bedürfnisse der Bevölkerung, sowie auch die finanzielle Lage der Staaten und Gemeinden die Auswahl der Entwicklungsziele beeinflussen (Dedering, 2016, S. 54). In Bezug auf die Bildung und Betreuung stehen weniger didaktische Inhalte, sondern stärker die gemeinsamen Leitlinien für Bildung und Erziehung – zum Beispiel in Bezug auf das Sozialverhalten, Interaktionsprozesse oder Mitwirkung der Kinder – im Vordergrund (Fthenakis, 2012; Schelle et al., 2023). Ausserdem ist eine klare strategische Ausrichtung in Bezug auf Bildung und Betreuung ein Aspekt der Struktur- und Ergebnisqualität von Bildungs- und Betreuungsangeboten (Jutzi et al., 2025). Bildungsstrategien können verschiedene Akteure umfassen, zum Beispiel im Falle einer städtischen Bildungsstrategie, die neben der Volksschule auch die Betreuungsangebote für Schulkinder beinhaltet sowie auch die Schulsozialarbeit einbeziehen kann (Erziehungsdirektion des Kantons Bern, 2016). Im Rahmen des Aufbaus von Bildungslandschaften sind solche strategischen Überlegungen und deren Schriftlichkeit ein Erfolgskriterium (Jacobs Foundation, 2016). Inwiefern solche koordinierten Bildungspläne oder Strategien für die Bildung und Betreuung in Gemeinden in der Schweiz bestehen, ist bislang ungeklärt. Ebenso ist unklar, welche Akteur*innen die Verantwortung für die Vorgabe einer solchen Ausrichtung übernehmen, die über die Planung der Anliegen der Volksschule hinaus geht.

Auf der Ebene der Einzelschule gibt es das Schulprogramm, welches die Entwicklungsziele der Organisation definiert, daneben aber auch weitere Papiere, wie zum Beispiel ein Leitbild oder eine Vision (Rolff, 2023). Im Rahmen des Schulprogramms definiert jede einzelne Schule, welche pädagogischen Zielsetzungen in den nächsten Jahren erreicht werden sollen (Heinrich & Kussau, 2016). Dies sind zentrale Instrumente der Organisationsentwicklung, die oft in der Kompetenz der Schulleitung liegen. In einigen Länder werden konkrete Sanktionen an das Schulprogramm durch Evaluations- und Monitoringsysteme gebunden (Hangartner & Svaton, 2016). Andererseits können diese Papiere auch an die «Selbstregelungsfähigkeit» der Schulen richten und in einem partizipativen Prozess erarbeitet werden (Heinrich & Kussau, 2016, S. 185; Rolff, 2012).

Obwohl die Wichtigkeit der Definition gemeinsamer Ziele insbesondere aus Sicht der Organisations- und Schulentwicklungsforschung unbestritten ist, gibt es nur wenig Wissen zur Relevanz von Bildungsplanung und -strategie auf der Ebene der Gemeinden. Gleichzeitig ist eine an die Bedürfnisse vor Ort angepasste Bildungsplanung (zumindest im Bereich der Schulbildung) die Pflichtaufgabe der Gemeindeverwaltung (Steiner & Kaiser, 2013). Sie muss Ziele der Schule und der Gemeindeöffentlichkeit aufeinander abstimmen, zum Beispiel im Rahmen von regelmässigen Austauschsitzungen (Hangartner & Svaton, 2016, S. 112). Im Rahmen der Bildung und Betreuung stellt sich die Frage, inwiefern eine solche «einigermassen kohärente Grundphilosophie» (Rolff, 2023, S. 69) auf der Ebene der kommunalen Behörde besteht, wie diese erarbeitet wird und inwiefern diese als handlungsleitend für Behörden und Praktiker*innen erachtet wird.

A.5 Wie ist die Studie aufgebaut?

Das von der PHBern finanzierte Forschungsprojekt «Vision B2 – Bildung und Betreuung in der Gemeinde» erstreckte sich über drei Jahre (2022 – 2025).

Das Forschungsprojekt untersucht

- welche Strategien die Gemeinden des Kantons Bern bezüglich Bildung und Betreuung verfolgen
- welche Akteur*innen dabei auftreten (z. B. Gemeindebehörden, Schule, weitere Betreuungsangebote der Gemeinde etc.)
- wer in der Gemeinde für das Bereitstellen welchen Angebots zuständig ist,
- und wie die Akteure sich untereinander und mit anderen Gemeinden austauschen und vernetzen.

Dabei interessierte das Forschungsteam sowohl der aktuelle Ausbaustand der Bildungs- und Betreuungsangebote in den Gemeinden als auch Überlegungen und Strategien für deren Weiterentwicklung.

In diesem mehrperspektivischen Forschungsprojekt unterscheiden sich die Stichproben und somit auch die Forschungszugänge und Auswertungsmethoden für die jeweiligen Phasen deutlich. Diese werden im Folgenden einzeln beschrieben und sind in der Abbildung 1 ersichtlich.

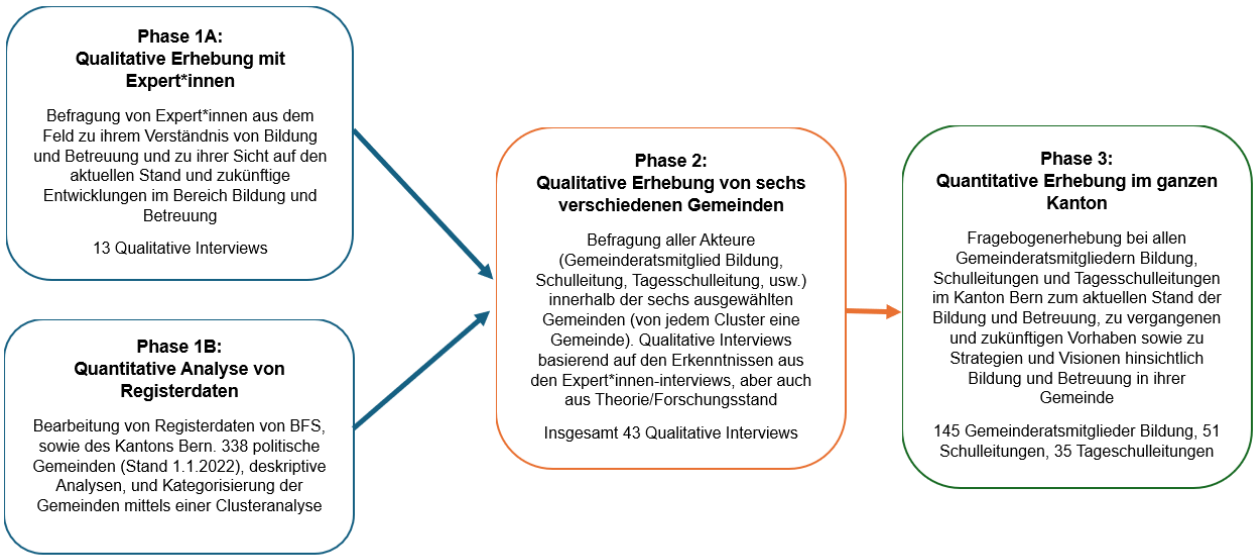


Abbildung 1: Forschungsdesign Studie Vision B2 (eigene Darstellung)

In der ersten Phase wurden 13 Expert*innen mittels Interviews befragt. Sie beschäftigen sich im Rahmen ihrer Verbands- oder Vereinstätigkeiten, in der kantonalen Verwaltung, oder bei der PHBern als zentrale Aus- und Weiterbildungsinstitution mit Schul- und Gemeindefragen. Der Leitfaden des Fragebogens basiert auf den theoretischen Annahmen zur Rolle verschiedener Akteur*innen hinsichtlich der Steuerung von Bildungs- und Betreuungsangeboten in einem föderalistischen Bildungssystem. Die Interviewdaten wurden wörtlich transkribiert und inhaltsanalytisch anhand eines Kategoriensystems ausgewertet (Mayring & Fenzl, 2014). Dieses Kategoriensystem wurde aus dem Interviewleitfaden abgeleitet und somit vor allem deduktiv entwickelt. Zentrale Kategorien waren: «Rolle und Aufgabe der befragten Akteur*innen», «Zuständigkeiten und Rolle von Gemeinden», «eigene Strategien und Werte», «Visionen für die Zukunft». Die Ergebnisse dieser Interviews sind im Teil B des Berichts zu finden.

Zur Vorbereitung der vertiefenden Analyse in Phase 2 wurden die Gemeinden im Kanton Bern einer statistischen Gruppierung unterzogen. Diese Analyse verfolgte zwei zentrale Ziele: Erstens diente sie der Auswahl von Gemeinden, die für die Fallstudien befragt werden sollten. Dabei war es wichtig, eine möglichst grosse Bandbreite unterschiedlicher Gemeindetypen abzudecken. Zweitens sollte ein strukturierter Überblick über die Vielfalt und Merkmalsausprägungen der insgesamt 338 Gemeinden im Kanton gewonnen werden. Hierzu wurden auf Grundlage von zehn Variablen, die der kantonalen Bildungsstatistik (BKD, 2023a) sowie der Gemeindestatistik des Bundesamts für Statistik (Bundesamt für Statistik [BFS], 2021, 2023) entnommen wurden, mithilfe einer Clusteranalyse Gruppen von strukturell ähnlichen Gemeinden gebildet (Backhaus et al., 2016). Die Analyse resultierte in sechs Gemeindegruppen mit jeweils ähnlichen Profilen.

Tabelle 1: Verteilung der Anzahl Gemeinden auf die sechs Gruppen

Gruppe	Charakterisierung	Anzahl (N)	%
1	Kleine, ländliche Gemeinden mit schwacher Finanzkraft, einem hohen Anteil SVP-Wähler*innen und geringem Ausländer*innen-Anteil	159	47.0%
2	Grosse, ländliche Gemeinden mit mittlerer Finanzkraft, einem hohen Anteil SVP-Wähler*innen und mittlerem Ausländer*innen-Anteil	20	5.9%
3	Ländliche, französischsprachige Gemeinden mit hohem Ausländer*innen-Anteil und einem mittleren Anteil SVP-Wähler*innen	38	11.2%
4	Kleine, städtische Gemeinden mit mittlerer Finanzkraft, einem mittleren Anteil SVP-Wähler*innen und hoher Dichte	41	12.1%
5	Intermediäre Gemeinden mit schwacher Finanzkraft, einem hohen Anteil SVP-Wähler*innen und geringem Ausländer*innen-Anteil	72	21.3%
6	Grosse, städtische Gemeinden mit mittlerer Finanzkraft, einem geringen Anteil SVP-Wähler*innen und hohem Ausländer*innen-Anteil	8	2.4%
Total		338	100.0%

Aus Tabelle 1 wird deutlich, dass Gruppe 1 mit 47 % der Gemeinden den ländlichen Typus dominiert. Zusammen mit Gruppe 2 und Gruppe 3 bildet sie das ländliche Spektrum ab – wobei Gemeinden der Gruppe 2 grösser und etwas finanzstärker sind und Gruppe 3 vorwiegend französischsprachige Gemeinden umfasst. Die anderen Gruppen sind entweder als intermediär oder städtisch zu bezeichnen. Die Einteilung orientiert sich an der Typologie des Bundesamtes für Statistik (BFS, 2023). Als Annäherung an die politische Ausrichtung der Gemeinde wurde der Anteil SVP-Wähler einbezogen, da die SVP im Kanton Bern die wählerstärkste Partei ist. Weitere Variablen, die zur Unterscheidung der Gemeinden verwendet wurden, betreffen die Bevölkerungsdichte und die Finanzkraft der Gemeinden. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Gemeinden. Die städtischen Gemeinden der Gruppe 6, die nur acht Gemeinden im Kanton Bern umfasst, haben gleichzeitig die höchste Bevölkerungsdichte

und Finanzkraft. Die Gemeinden der Gruppe 2 haben eine hohe Finanzkraft, jedoch eine geringe Bevölkerungsdichte (siehe Abbildung 2).

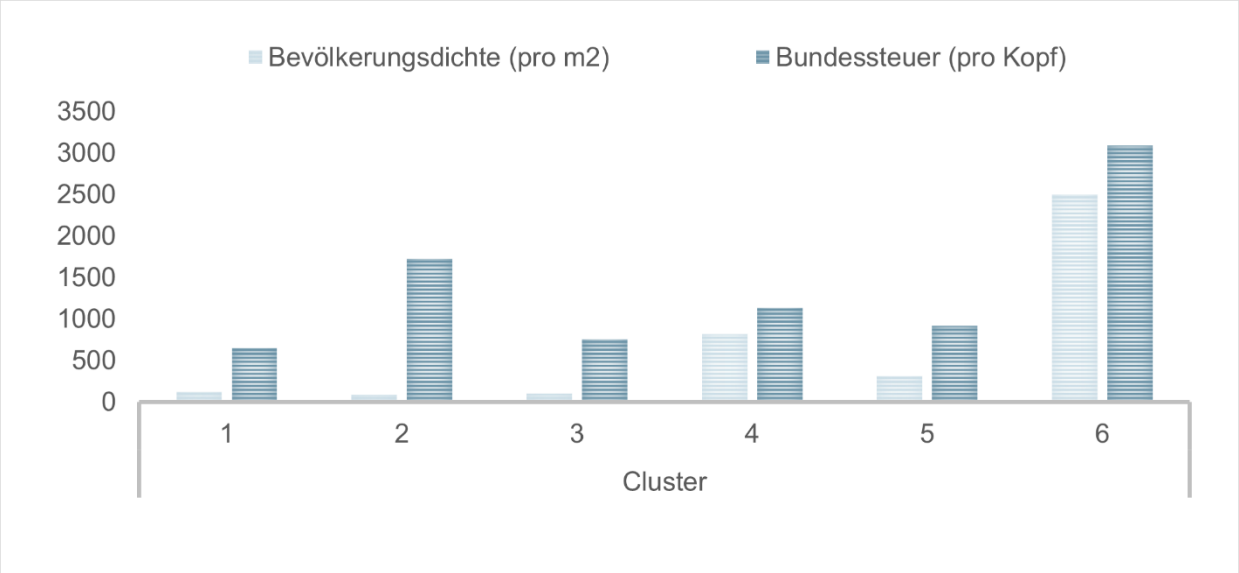


Abbildung 2: Durchschnittliche Bevölkerungsdichte und Finanzkraft in den sechs Gruppen

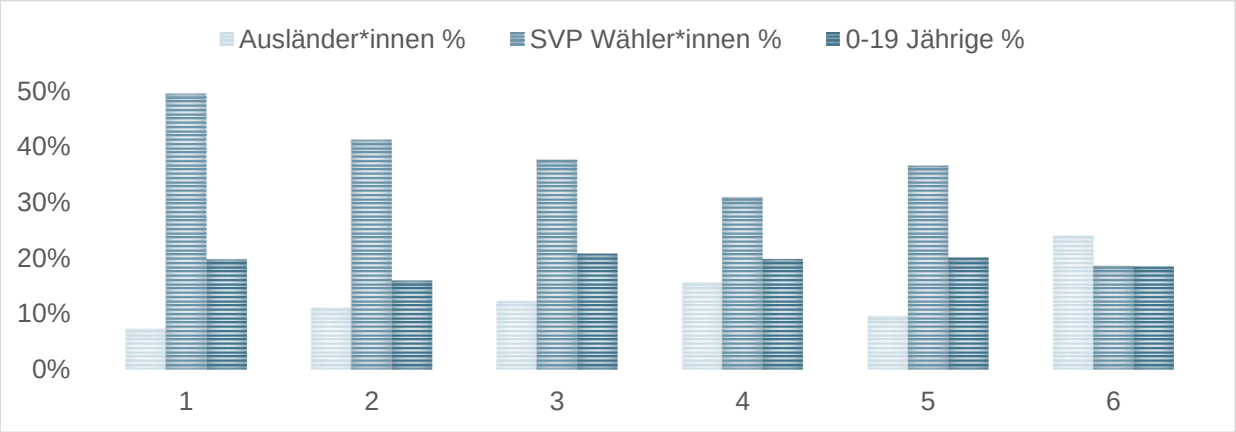


Abbildung 3: Durchschnittliche prozentuale Anteile Ausländer*innen, SVP-Wähler*innen und 0-19 Jährige in den Gemeinden der sechs Gruppen

Schliesslich zeigt sich auch bei der Verteilung der prozentualen Anteile von Ausländer*innen, SVP-Wähler*innen und Personen unter 20 Jahren (Abbildung 3) ein nachvollziehbares Bild. Städtische Gemeinden (Gruppen 4 und 6) zeichnen sich durch einen höheren Anteil an Ausländer*innen und einen vergleichsweise geringen Anteil an SVP-Wähler*innen aus.

Die Einteilung in diese sechs Gruppen und insbesondere die Unterscheidung von städtischen, intermediären und ländlichen Gemeinden wird in den verschiedenen Teilen des Berichts immer wieder angesprochen, denn es ist davon auszugehen, dass diese Merkmale, die die Gemeinden teilen, einen Einfluss auf das zur Verfügung stehende Angebot an Bildung und Betreuung haben (Baumgarten et al., 2017; Schmid et al., 2011).

In der zweiten Phase des Projekts wurden anschliessend in sechs Gemeinden (eine Gemeinde pro Gruppe) insgesamt 43 Interviews durchgeführt mit Personen, die für Bildung und Betreuung verantwortlich sind. Dazu zählen beispielsweise Gemeinderatsmitglieder Bildung, Schul- und Tagesschulleitungen. Der Interviewleitfaden für die verschiedenen Akteure aus den unterschiedlichen Gemeinden wurde basierend auf den Ergebnissen der ersten Phase erarbeitet. Je nach Grösse und Standort der Gemeinde waren weniger oder mehr Personen involviert. Die Interviews verteilten sich wie in Tabelle 2 ersichtlich auf die Gemeinden.

Tabelle 2: Interviews in sechs Gemeinden - Verteilung

Gemeinde	**Interviewpartner/innen**	**Anzahl Interviews**
Gemeinde A (Gruppe 1)	Gemeindepräsident*in, Gemeinderatsmitglied Bildung, Gemeinderatsmitglied Soziales, Schulleitung	4
Gemeinde B (Gruppe 2)	Gemeindepräsident*in, Gemeinderatsmitglied Bildung, Schulleitung, Tagesschulleitung, Jugendarbeit	5
Gemeinde C (Gruppe 3)	Gemeindepräsident*in, Schulkommissionspräsident*in, Schulleitung, Tagesschulleitung, Schulsozialarbeit, Verantwortliche Kindertagesstätte, Jugendarbeit	7
Gemeinde D (Gruppe 4)	Gemeindepräsident*in, Gemeinderatsmitglied Bildung, Gemeinderatsmitglied Soziales/Gesundheit, Schulleitung, Tagesschulleitung, Schulsozialarbeit, Verantwortliche Kindertagesstätte, Jugendarbeit, Elternratsvorsitz	9
Gemeinde E (Gruppe 5)	Gemeindepräsident*in, Gemeinderatsmitglied Bildung, Schulleitung, Tagesschulleitung, Schulsozialarbeitende, Jugendarbeit, Elternratsvorsitz	7
Gemeinde F (Gruppe 6)	Gemeindepräsident*in, Gemeinderatsmitglied Bildung, Schulleitungen, Tagesschulleitungen, Angehörige der Bildungsverwaltung, Schulsozialarbeit, Elternrat	18

Alle Interviews in den Gemeinden wurden wörtlich transkribiert und anschliessend inhaltsanalytisch nach Mayring und Fenzl (2014) ausgewertet. Die Kategorienbildung erfolgte deduktiv und induktiv. Einerseits wurden aus der Governance-Theorie Oberkategorien «Werte, Ziele, Strategien», «Handlungskoordination/Kooperation» und «Akteure» abgeleitet. Diese wurden im Rahmen der Analyse induktiv durch das Datenmaterial verfeinert. Bei der Codierung von drei Transkripten durch zwei Raterinnen entstand der Bedarf nach einer klareren Strukturierung des Codesystems, um Überschneidungen oder unklare Zuweisungen zu vermeiden. Dazu wurde induktiv aus dem Material eine 6×5 Felder Matrix erstellt, die alle Codes des ursprünglichen Kategoriensystems enthält, diese jedoch zum Teil

zusammenfasst (Bsp. Initiative, Beteiligung und Mitsprache) oder ausdifferenziert (Bsp. Bildung und Betreuung: aktueller Stand, Wahrnehmung positiv, Wahrnehmung negativ). Das strukturierte System wurde wiederum durch zwei Raterinnen gemeinsam an drei Interviews getestet und besprochen. Im Anschluss wurde ein Interview von zwei Raterinnen separat doppelt kodiert und die vergebenen Codierungen besprochen, was im finalen Kategoriensystem mündete. Um die Objektivität und Reliabilität zu erhöhen, wurden alle Interviews von zwei Personen codiert und schwerwiegende Diskrepanzen in einer Codierkonferenz bereinigt. Die Ergebnisse dieser Forschungsphase sind in Teil C abgebildet.

In der dritten und letzten Phase befragte das Forschungsteam alle Gemeinden des Kantons Bern (N = 338) mithilfe eines Online-Fragebogens, um ein umfassendes Bild hinsichtlich Bildung und Betreuung in den Gemeinden zu erlangen. Am Fragebogen beteiligten sich 149 Gemeinderatsmitglieder Bildung, 51 Schulleitungen und 36 Tagesschulleitungen aus dem Kanton Bern. Zur Qualitätssicherung der Datengrundlage wurden Chi-Quadrat-Tests durchgeführt, die für die Gemeinderatsmitglieder Bildung eine repräsentative Verteilung auf die sechs Cluster bestätigten ($\chi^2 = 4.017$, $df = 5$, $p = 0.547$). Die Rücklaufquote von 44.1 % bei den Gemeinderatsmitgliedern Bildung kann als gut bewertet werden, während die Beteiligung der Schul- und Tagesschulleitungen eher gering ausfiel, was die Aussagekraft für diese Gruppen einschränkt. Die Ergebnisse dieser quantitativen Befragung finden sich im Teil D dieses Gesamtberichts.

Der Fragebogen wurde auf Basis der vorangehenden Gemeindeinterviews entwickelt. Dabei wurde darauf geachtet, dass er die Vielfalt der Gemeinden im Kanton Bern berücksichtigt und für alle möglichst zugänglich ist. Für eine bessere Passung wurde der Fragebogen für die Schulleitungen und Tagesschulleitungen leicht angepasst. Es wurde etwa darauf verzichtet, die Strukturen (Angebot und Führung) mehrfach zu erfragen. Ergänzend zu den Befragungsdaten wurden während der gesamten Projektdauer wie bereits bei der Clusterbildung erwähnt, auch Registerdaten gesammelt vom BFS, der BKD sowie der GSI. Diese Registerdaten dienten als Kontextinformationen auf Gemeindeebene zu den Fragebogendaten. Sie umfassen verschiedene Merkmale der Gemeinden wie politische Ausrichtung, Finanzkraft, Regionalität sowie Angaben über das Vorhandensein und die Ausgestaltung von Bildungs- und Betreuungsangeboten. Die Registerdaten wurden umfassend aufbereitet, da sie aus unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten und Erhebungsebenen stammen. Ein Teil dieser Registerdaten ist nicht öffentlich zugänglich und wurde explizit für das Forschungsprojekt bereitgestellt. Entsprechend werden diese Daten nicht vollständig, sondern nur in aggregierter Form ausgewiesen (siehe Anhang).

Die Befragungsdaten in Kombination mit den Registerdaten wurden im Rahmen dieses Berichts hauptsächlich deskriptiv ausgewertet mittels Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerten und Standardabweichungen. Ziel war es, einen systematischen Überblick über zentrale Strukturen und Merkmale der Bildung und Betreuung in den Gemeinden zu geben. Die Kombination aus Primär- und Sekundärdaten ermöglichte dabei eine umfassende Kontextualisierung der Befragungsergebnisse auf Gemeindeebene. Vertiefende Analysen, insbesondere inferenzstatistische und multivariate Auswertungen, sind in weiteren Publikationen in Fachzeitschriften geplant.

A.6 Übersicht über die Teile des Berichts

Die vier folgenden Teile des Gesamtberichts bieten eine umfassende Analyse der Bildungs- und Betreuungslandschaft in ausgewählten Gemeinden des Kantons Bern.

Teil B beschreibt aus Sicht der Expertinnen und Experten, wie sich das momentane Bildungs- und Betreuungssystem und die Rolle ihrer eigenen Organisation oder Institution gestaltet, welche Werte für sie in Bezug auf Bildung und Betreuung zentral sind und welche Vision sie verfolgen. Hinsichtlich Bildungspolitik wird aus Sicht der Expert*innen aufgezeigt, welche Zuständigkeiten sie betreffend Gemeinde und Kanton wahrnehmen, welche Veränderungen sie in den letzten zehn Jahren festgestellt haben und welche Interessensgruppen sich für die Entwicklung des Bildungs- und Betreuungsangebots in den Gemeinden einsetzen.

Teil C basiert auf qualitativen Interviews mit zentralen Akteuren und beleuchtet die Vielfalt kommunaler Strukturen, Angebote und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Bildung und Betreuung. Anhand von sechs detaillierten Fallbeispielen wird aufgezeigt, wie unterschiedliche Gemeinden mit ihren spezifischen Herausforderungen umgehen und welche lokalen Lösungen entwickelt wurden.

Teil D ergänzt diese Perspektive durch eine quantitative Analyse auf Basis von Registerdaten und der Befragung von Gemeinderatsmitgliedern Bildung. Im Fokus stehen dabei die verschiedenen Akteure, Führungsstrukturen, die Vernetzung der Akteure sowie Investitionen und Werthaltungen und Visionen in städtischen, intermediären und ländlichen Kontexten. Der Wandel der Angebotsstruktur sowie der Stellenwert von frühkindlicher Bildung und Tagesschulen werden ebenfalls thematisiert.

Teil E führt qualitative und quantitative Erkenntnisse zusammen und vertieft ausgewählte Fragestellungen. Dieser Teil widmet sich bestimmten Themenbereichen, die sich über die Daten hinweggesehen als zentral erwiesen haben und setzt sich mit konkreten Herausforderungen in der heutigen Situation im Bereich Bildung und Betreuung auseinander. Ziel ist es, zentrale Herausforderungen zu benennen und Impulse für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der kommunalen Bildungs- und Betreuungslandschaft zu geben.

B ERGEBNISSE AUS DEN EXPERT*INNENBEFRAGUNGEN

B.1 Einleitung

Im Kanton Bern sind verschiedene Akteure im Bereich Bildung und Betreuung in Vereinen und Interessenverbänden organisiert. Diese vertreten die Bedürfnisse unterschiedlicher Akteure (Lehrpersonen, Schulleitende, Tagesschulleitende, weitere Bildungsfachpersonen, Eltern, Schulbehörden, Gemeinden) und verfolgen deshalb unterschiedliche selbstgewählte oder ihnen zugewiesene Aufgaben und Ziele. In diesem Feld nehmen zudem Personen aus der kantonalen Verwaltung (Bildung, Soziales) und der Aus- und Weiterbildung (Pädagogische Hochschule Bern (PHBern)) eine wichtige Rolle ein. Expert*innen aus diesen Verbänden und Vereinen (Bildung Bern, Verein Berner Tagesschulen, Berufsverband Schulleitungen Bern, Verband Schulbehörden Kanton Bern, Verband Bernische Gemeinden, Verein Schule und Elternhaus), der kantonalen Verwaltung (BKD, GSI) sowie der PHBern haben sich für ein Interview zur Verfügung gestellt. Sie haben Auskunft über ihre Tätigkeiten und Aufgaben gegeben und über ihre Bedenken und Visionen für die Zukunft berichtet.

Im Folgenden werden die beiden Gruppen **«Verbände und Vereine»** sowie **«kantonale Verwaltung und PHBern»** hinsichtlich der Aussagen voneinander unterschieden. Um die Anonymität der Befragten zu wahren, werden die konkreten Aussagen nicht den einzelnen Institutionen oder Akteuren zugeschrieben, sondern anonymisiert dargestellt. Die Befragten äusserten sich insbesondere aus der Perspektive der von ihnen vertretenen Institution, ihres Vereins oder ihres Verbands. Die Aussagen können jedoch auch Ausdruck ihrer persönlichen Meinung sein.

B.2 Aufgaben der befragten Verbände, Vereine und Institutionen

Nachfolgend werden die selbst-zugeschriebenen Aufgaben sowie das Qualitätsverständnis der verschiedenen Expert*innen aufgezeigt.

Verbände und Vereine engagieren sich im Bereich Bildung und Betreuung mit verschiedenen Schwerpunkten, um die Qualität, Struktur und Weiterentwicklung des Systems zu sichern und zu fördern. Je nach Ausrichtung des Verbands oder Vereins vertreten sie eine bestimmte Akteursgruppe, setzen sich für deren Interessen ein, vernetzten diese und agieren auf kantonaler Ebene. Ein Teil der Verbände versteht sich als Interessenvertretung für bestimmte Gruppen von Fachpersonen. Sie adressieren bildungspolitische Anliegen in der Verwaltung, Politik und Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und reagieren auch auf die zunehmende Diversifizierung im Berufsfeld, die sich etwa durch die Einbindung von Fachpersonen der besonderen Förderung, Betreuungspersonen oder in der sich verändernden Rolle von Schulleitungen zeigt. Sie setzen sich ein für gute Arbeitsbedingungen und weisen auf die Herausforderungen im Alltag der pädagogischen Fachpersonen hin.

Zunehmend rückt dabei auch die Betreuung in den Fokus der Verbände und Vereine, da diese in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnt und immer mehr als integraler Bestandteil von Bildung verstanden wird.

> Das war der Hauptgrund, dass man sich geöffnet hat […] vom Selbstverständnis her, so wie sich die Bildung entwickelt, so gehören sie [die Betreuung] auch zum Bildungsbegriff. Da ist sich die strategische Leitung bei uns völlig einig, dass man die will, diesen Betreuungsbereich. Weil man findet, es muss ein Miteinander geben. Punkt. Bildung als Gesamtheitliches anschauen und nicht einfach Unterrichten und ein wenig Betreuen. Man will die auch, aber man ist noch nicht so stark. (Verbände und Vereine 2)

Verbände und Vereine können auch Beratungsaufgaben wahrnehmen, zum Beispiel für Behörden, politische Entscheidungsträger*innen oder auch für Schulleitende. Zu ihren Aufgaben gehören ausserdem die Mitarbeit an kantonalen Vernehmlassungen, die Organisation von Netzwerktreffen und die Förderung des Austauschs über Sprachregionen hinweg. Ein Verband fokussiert sich auf die Elternvertretung, will die Elternräte stärken und den Dialog zwischen Eltern und Fachpersonen auf Augenhöhe fördern. Auch aus kantonaler Sicht werden diese einbezogen, um die Sicht der Eltern einzuholen. Ein weiterer Verband konzentriert sich auf die Gemeinden selbst und vertritt deren Interessen gegenüber dem Kanton. Diese vielfältigen Verbände und Vereine tragen gemeinsam dazu bei, dass Bildung und Betreuung im Kanton strukturiert, abgestimmt und weiterentwickelt werden – stets im Spannungsfeld zwischen pädagogischen, politischen und gesellschaftlichen Anforderungen. Gleichzeitig sind sich die Befragten einig, dass die Gemeinden beim Auf- und Ausbau der Bildungs- und Betreuungsangebote stärker unterstützt werden müssen.

> Wir versuchen da zu sensibilisieren, dass eben wenn Ideen da sind, dass man sie aktiv aufnehmen und dann steuern soll. Was ist sinnvoll und was nicht. Logisch muss es nachher ausgehandelt werden, was ist möglich. Mehr in die Haltung: «wir wollen gemeinsam weiterkommen». Und nicht «die Gemeinde weiss alles und entscheidet, was für den Bürger, für die Schule und für die Bildung gut ist.» Mehr miteinander zusammensitzen und auf einer Augenhöhe diskutieren. Mit einer Haltung von es sind alle gleichwertig. (Verbände und Vereine 3)

Die kantonale Verwaltung sowie die PHBern nehmen ebenfalls eine zentrale Rolle im Bereich der Bildung und Betreuung ein. Die kantonale Behörde ist als zuständige Verwaltungsbehörde für die Überprüfung und Umsetzung von Finanzierung und Subventionierung zuständig. Ebenso werden begleitend verschiedene Ressourcen zur strategischen Planung und Umsetzung zur Verfügung gestellt (Merkblätter, Musterformulare, etc.). Diese haben *«kein Gesetzescharakter aber zeigen und regeln die gültige Praxis».* Ebenfalls vergeben diese Behörden Leistungsaufträge, zum Beispiel an die oben genannten Verbände und Vereine, damit diese konkrete Unterstützung für die Gemeinden und Bildungs- und

Betreuungsangebote in der Praxis leisten können. Dazu gehört zum Beispiel die Investition in die professionelle Vernetzung und Weiterbildung der Mitarbeitenden dieser Angebote.

> Was wir versuchen, [ist] Sachen definieren, [dazu] muss man Sachen abgrenzen. Und in der Abgrenzung entsteht die Möglichkeit, spezifisch auf ein Problem zu reagieren. Das führt aber auch dazu, dass Sachen wiederum ausgegrenzt werden. Da muss man dann wieder zusammenarbeiten und vernetzen. Wir versuchen Vernetzungsarbeit zu leisten, machen das auch in regionalen Vernetzungstreffen, damit die Akteure sich treffen und mehr miteinander machen. Das ist auch wichtig auf der Stufe der Gemeinde aber am Schluss hat auch jeder seinen eigenen Fokus und das immer ganzheitlich anzuschauen ist schwierig. (kantonale Verwaltung und PHBern 6)

Die deutschsprachigen Behörden haben aufgrund der grossen Anzahl von Gemeinden, die ihnen angeschlossen sind, wenig direkten Kontakt zur Praxis. Im französischsprachigen Teil besteht ebenfalls eine Behörde, die sich diesen Fragen annimmt. Aufgrund des kleineren Zuständigkeitsbereiches pflegen die kantonalen Behörden im französischsprachigen Teil des Kantons einen engeren Austausch mit den Schulen, Tagesschulen und weiteren Bildungsinstitutionen.

Die PHBern ist für die Aus- und Weiterbildung der Lehr- und Leitungspersonen in Schulen zuständig. Ausserdem werden auch Weiterbildungen, Beratungen und Prozessbegleitung für Tagesschulen und Behörden angeboten. Für diesen zweiten Teil besteht kein konkreter Leistungsauftrag des Kantons. Deshalb sind diese Angebote für Tagesschulen und Behörden kostenpflichtig, während die Angebote für die Regelschule durch den Kanton subventioniert werden. Zentral für die Zusammenarbeit zwischen der PHBern und der Praxis ist die Zusammenarbeit mit Partnerschulen und die Platzierung von Studierenden in Schulen während der Praktika. Dabei steht im Vordergrund, konkrete Handlungsmöglichkeiten für Studierende und Fachpersonen aufzuzeigen. Verschiedene Personen an der PHBern setzen sich für die Vernetzung von Bildung und Betreuung ein, da diese aus systemischer Perspektive zusammengedacht werden müssen. Dies wird zum Beispiel bei Weiterbildungsangeboten und Prozessbegleitungen berücksichtigt. Die Sensibilisierung für die Tagesschule als Querschnittsthema wird als wichtig erachtet, wird jedoch aus Sicht der Befragten innerhalb der Hochschule und auch in der Praxis noch zu wenig berücksichtigt.

> Was ich denke, was die PH macht, ist, dass bei der Schule, jetzt auch bei der Schulentwicklung, wenn man von Schule spricht, dass die Tagesschule und die Schulsozialarbeit mitgedacht wird. […] Zum Beispiel, wenn ich Schulberatungen mache, Raumberatungen, da ist klar: bei uns gehört die Tagesschule dazu, da bieten wir sehr viel und haben das Knowhow von beiden Ebenen (kantonale Verwaltung und PHBern 2)

B.3 Qualitätsverständnis

Aus Sicht der Befragten muss die Bildungsqualität im Auge behalten werden, es gehe nicht um die Quantität der Angebote, sondern um deren Qualität. Eltern sollten überall im Kanton dieselbe Qualität antreffen, aktuell sei dies noch sehr unterschiedlich je nach Wohnort. Dies sei unter anderem darauf zurückzuführen, dass der Kanton zu wenig klare Vorgaben mache. Bezogen auf die Tagesschulen reiche der Anreiz, dass 50% des Personals ausgebildet sein soll, nicht aus. Es brauche gemeinsame Richtlinien, dies verdeutlicht auch die folgende Aussage einer befragten Person:

> Bei den obligatorischen Sachen wie die Schule, da braucht es eine sehr hohe Qualität. Dann gibt es auch halbfreiwillige Angebote wie die Tagesstrukturen, Betreuung, Tagesschule, usw., da ist die Qualität auch sehr wichtig, weil dort gibt es auch nicht wirklich eine Auswahl. Meistens hat es einfach eine Tagesschule, und dorthin muss man das Kind schicken. Hingegen bei den freiwilligen Sachen, wie Quartiersport, Musik oder so, da ist es wieder etwas anderes mit der Qualität, weil dort kann man ja das Angebot wechseln, wenn einem die Qualität nicht passt. (Verbände und Vereine 3)

Je weniger Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiraum die Eltern in Bezug auf Schul- oder Tagesschulwahl haben, desto mehr spiele die einheitliche Qualität eine Rolle. Jedoch werden aus Sicht der Befragten oft zu wenig Zeit und zu wenig Ressourcen für die Angebote bereitgestellt. Die Nähe zwischen Bildung und Betreuung sei auch räumlich wichtig, sie sollten nahe beieinander gelegen sein – dies sollte zukünftig auch bei der Schulraumplanung ein Thema sein. Dadurch könne eine gute Vernetzung und Zusammenarbeit entstehen, die aktuell oft noch mangelhaft sei. Die Gemeinde soll die Vernetzung gewährleisten und ermöglichen, dass alle Partner als gleichwertig angesehen werden.

Bei den Anstellungsbedingungen sind die Verbände und Vereine unterschiedlicher Ansicht, gewisse empfinden die Anstellungsbedingungen des Kantons im Bereich Tagesschule zu liberal. Dies habe zur Folge, dass das Personal überall anders angestellt werde. Vorbereitungszeiten und Ressourcen für das Personal in Tagesschulen werden je nach Gemeinde sehr unterschiedlich berechnet. So werden laut den Befragten zum Teil auch verschiedene Lohnklassen für dieselbe Tätigkeit ausbezahlt. Das Personal wird für die Qualität als zentral beschrieben, so sei eine gute Ausbildung, aber vor allem auch eine «Eignung» für den Beruf von essenzieller Bedeutung. Auch die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung, z. B. im Rahmen einer Strategie, ist laut den Befragten entscheidend.

> Klare Kommunikation, klare Voraussetzungen – damit kann man Qualität von Bildung und Betreuung deutlich steigern (Verbände und Vereine 7).

Im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung besteht noch Entwicklungsbedarf hinsichtlich Qualität und Anstellungsbedingungen. So seien beispielsweise Kitas zum Teil zu stark reglementiert,

zum Beispiel hinsichtlich des Betreuungsschlüssels bei Ausflügen, was für die Qualität (z. B. beim in den Wald gehen) auch hinderlich sein könnte. Das Ziel einer jeden Gemeinde sollte die Bereitstellung eines vielfältigen und qualitativ guten Bildungs- und Betreuungsangebots sein, so die Befragten. Dies steigere die Attraktivität der Gemeinde. Gleichzeitig muss allerdings auf die finanzielle Tragbarkeit geachtet werden, daher muss jede Gemeinde den Weg selbst gehen und sich dem Markt anpassen, denn dieser reagiert, wenn die Qualität nicht ausreicht. Manchmal brauche es zuerst die Bereitstellung eines Angebots und damit ein gewisses Engagement, um ein Angebot in der Gemeinde zu etablieren. So beschreibt eine Person:

> Wenn man auf die Anmeldungen wartet, kommt es vielleicht nie zustande. Man muss viel Energie hineinbringen. (Verbände und Vereine 1)

Aus Sicht der Befragten erfolgt die Qualitätsentwicklung eher implizit als Teil des Leistungsauftrags der Hochschule gegenüber der Gemeinde, z. B. im Rahmen der Professionalisierung der Mitarbeitenden (Aus- und Weiterbildung). Die Befragten nennen, dass der Kanton zu wenig Wert auf die Qualität und das Controlling lege. Auch Gemeinden selbst könnten mehr Ansprüche an die Qualität stellen.

Der Kanton gibt in Bezug auf die Tageschulen Minimalstandards vor, so bestimmen sie z. B. einen Betreuungsschlüssel von 1:10, das Vorhandensein eines Konzepts sowie die kindgerechte und ausgewogene Ernährung. Dies sind allerdings alles Standards «*auf einer hohen Flughöhe*» und die Gemeinde ist für die Definition von entsprechend weiteren Qualitätsstandards zuständig. Der Kanton sei nur dafür verantwortlich, «*dass die Qualität der Schule den gesetzlichen Grundlagen entspricht (etwa Klassengrössen*)». Aus Perspektive der kantonalen Behörde sind sie für die Kontrolle zuständig, dass die Gemeinden eine Tagesschule bereitstellen in einem genügenden Umfang und in ausreichender Qualität. Dabei sieht die Behörde ihren Auftrag eher bei der Struktur- und nicht bei der Prozessqualität. Das Schulinspektorat fokussiere auf das Qualitätsmanagement in der Schule, wäre eigentlich auch für die Tagesschule zuständig. Allerdings werde diese Aufsicht zu wenig wahrgenommen, vor allem bestehe zu wenig Knowhow und Ressourcen. Deutlich wird aus den Interviews, dass das Thema Qualitätssicherung durchgehend von Lehr-/Betreuungsperson bis Tagesschulleitung über Schulleitung, Gemeindebehörden, Schulkommissionen und bis zur Schulaufsicht gepflegt werden sollte, dafür sollten gemeinsame Grundlagen (am besten in einem gemeinsamen Konzept) festgehalten sowie bewusst umgesetzt und überprüft werden. Als zentraler «Hebel» für die Qualitätssicherung und erfolgreiche Umsetzung von Betreuungsangeboten in den Gemeinden wird die Qualifikation (Aus- und Weiterbildung) der Mitarbeitenden wahrgenommen.

B.4 Zentrale Werte in Bildung und Betreuung

Die befragten Expert*innen betonen, dass Bildung und Betreuung eng miteinander verbunden sein sollen – sie «*gehen Hand in Hand*». «*Sobald man betreut, bildet man, und sobald man bildet, betreut man*». Dieses Verständnis verlangt nach einer ganzheitlichen Sichtweise auf Bildungsprozesse. «*Kinder bilden sich überall*» - so die Aussage eines befragten Experten. Bildung soll sich an den

Bedürfnissen und Potenzialen der Kinder orientieren - unabhängig davon, ob sie im Klassenzimmer, auf dem Pausenplatz oder in der Familie stattfindet. Das Kind steht dabei immer im Zentrum. Dass es dem Kind wohl ist und es ihm gut geht, sollte der Ausgangspunkt jeder pädagogischen Handlung sein. Das Bewusstsein, dass Bildung bereits vor der Geburt beginnt, habe sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Betreuungsangebote – sei es im frühkindlichen Bildungs- und Betreuungsbereich oder in der schulergänzenden Betreuung – sollen die Chancengerechtigkeit und damit jedes Kind unterstützen. Dies müsse unabhängig von Herkunft und sozialem Status sein und so für Alle faire Chancen, um in der Schule erfolgreich zu sein, bieten.

Die Expert*innen erklären, dass «*ein Ort des Lernens und Lehrens*» gestaltet werden soll, in dem miteinander und voneinander gelernt werden kann. Dabei sei es wichtig, dass gute, vertrauensvolle Beziehungen sowie ein lernförderliches Klima etabliert werden. Diese sind die Grundlage für gelingende Bildungsprozesse und Lernfortschritte. Ausserdem sollte die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team - bestehend aus Lehrpersonen, Betreuungspersonen, Heilpädagog*innen, DAZ-Fachpersonen und Schulsozialarbeitenden – fliessend und koordiniert sein. Es brauche eine gemeinsame Haltung, die von Offenheit, gegenseitiger Unterstützung und professioneller Kooperation geprägt ist. Entscheidend dabei sei auch die gegenseitige Anerkennung der jeweiligen Expertise.

> Im Sinn der Kinder zusammenarbeiten, es sind dieselben Kinder in den Angeboten, man muss sich untereinander austauschen. Ich finde es wichtig, dass die Gemeinde das Dach über das ganze Angebot bildet. Bei Bildungslandschaft etwa Koordinatorin. Dass die Gemeinde die Verantwortung übernimmt und eine Übersicht über die Angebote hat. (Kantonale Verwaltung und PHBern 4)

Bildungs- und Betreuungsangebote können ein «*Reputationsfaktor*» für familienfreundliche Gemeinden sein. Die Gemeinden müssen als koordinierende Instanzen agieren, Transparenz schaffen und eine vertrauensvolle Kommunikation sicherstellen. Sie sollen darauf achten, dass Bildungs- und Betreuungsangebote aufeinander abgestimmt sind. Eine befragte Person betont, dass Bildung eine der wichtigsten Ressourcen der Schweiz sei. Damit sie zur Selbstverständlichkeit werde, brauche es Engagement, Kooperation und eine klare Haltung – immer mit dem Kind im Fokus.

B.5 Bildungspolitische Entwicklungen

B.5.1 Veränderungen in den letzten Jahren

In diesem Kapitel werden die Aussagen aus der Kategorie «Entwicklung in den letzten 10 Jahren» ausgewertet. Diese Kategorie umfasst alle Fort- und Rückschritte, die aus Sicht der Befragten über die letzten 10 Jahre im Bereich der Bildung und Betreuung der Gemeinde stattgefunden haben. Die befragten Personen stellen fest, dass in den letzten Jahren der Ausbau der Bildungs- und Betreuungsangebote stark zugenommen hat. Auf der Ebene der Gemeinde wird mehr Bedarf an Betreuung wahrgenommen und so sind Tagesschulen heute in vielen Gemeinden *«nicht mehr wegzudenken»*.

Entwickelt habe sich nicht nur die Verbreitung, sondern auch die Nutzungshäufigkeit der Tagesschulen. Einige Gemeinden haben ausserdem auch neue Angebote entwickelt, wie zum Beispiel die Ganztagesschule, die den Bedürfnissen von Familien mit hohem Betreuungsbedarf besser gerecht wird, indem stabile Betreuungsgruppen mit klarer Struktur und kürzeren Wegen angeboten werden.

> Der Schulsozialdienst ist sicher ein grösseres Thema, also Betreuung des Kindes ausserhalb der schulischen Leistung, Freizeitgestaltung sicher auch, dass man die rebellische Jugend wahrnimmt, ernst nimmt, sie unterstützt und ihnen Räume gibt, Räume für die Jugend quasi. (Kantonale Verwaltung und PHBern 6)

Im Bereich der Schulsozialarbeit wurde verstärkt präventiv gearbeitet, was in vielen Gemeinden als positiv und wichtig wahrgenommen wird. Schliesslich werden auch strukturelle Veränderungen hinsichtlich der Finanzierung der Frühförderung (Kibon) und die Veränderungen hinsichtlich der Zuständigkeiten von Gemeinde und Schulleitung als wichtig für den Ausbau der Betreuungsangebote wahrgenommen.

B.5.2 Aufgabenteilung von Kanton und Gemeinde

In diesem Kapitel werden Aussagen aus der Kategorie «Gemeindeautonomie» ausgewertet. Diese umfasst Aussagen zum Handlungsspielraum und Freiheiten der Gemeindebehörde. Ebenso wird beschrieben, in welchen Bereichen die Gemeinde ohne kantonale Vorgaben entscheiden kann. Aus Sicht der Befragten sind die Gemeinden für die Koordination, Finanzierung und die Vernetzung der verschiedenen Akteure zuständig. Die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde und die Koordination der unterschiedlichen Interessen sei deshalb die Kernaufgabe der Gemeinden.

> [Die Gemeinde] macht die Vernetzung der einzelnen Personen. Gewährleistet, dass die Vernetzung auf Augenhöhe passiert und alle Partner als gleichwertig angeschaut werden. (Verbände und Vereine 3)

Gemeinden müssen die strategischen Überlegungen des Kantons verbindlich umsetzen und geeignete Organisationsformen für ihre eigene Gemeinde finden. Denn obwohl verschiedene Angebote, wie zum Beispiel die Ferienbetreuung, in der Verantwortung der Gemeinde freiwillig angeboten werden können, müssen sich die Gemeindebehörden Gedanken dazu machen, welche Angebote von ihren Einwohner*innen gewünscht werden.

> Es gibt Sachen, die die Gemeinde muss und die Sachen, die eine Gemeinde eingeladen ist zu machen, weil sie nützlich sind. (Verbände und Vereine 4)

Ebenso sind die Gemeinden dafür verantwortlich, die Bevölkerung in diese Entscheidungen mit einzubeziehen und diese zu informieren. Die Schulkommission kann bei der Entwicklung einer Vision eine wichtige Rolle spielen und in die Zukunft denken.

B.5.3 Die Rolle von Interessengruppen

Auch innerhalb der Gemeinde können sich verschiedene Interessengruppen an der Diskussion um den Ausbau der Bildungs- und Betreuungsangebote beteiligen. In diesem Kapitel wird dargestellt, welche gemeindeinternen Interessensgruppen aus Politik, Wirtschaft, Elternschaft oder Gesellschaft aus Sicht der Befragten als treibende Kräfte wahrgenommen werden.

Die befragten Personen nehmen insbesondere die Eltern als wichtige treibende Kräfte des Ausbaus des Bildungs- und Betreuungsangebotes war. Jedoch sind einige auch der Meinung, dass sich die Eltern zu wenig dafür engagieren. In Bezug auf die politischen Partien wird genannt, dass konservative Parteien sich teilweise weniger für diesen Bereich einsetzen. Dies habe mit Angst und Sorge um Steuergelder, sowie mit dem eher traditionellen Familienbild zu tun.

> Gibt unterschiedliche Interessenlager, linke Parteien, die eher das Thema der Chancengerechtigkeit, der Bildungsgerechtigkeit im Blick haben. FDP als eine liberale Partei, die eher einen schlanken Staat will, aber gleichzeitig will, dass die Wirtschaft funktioniert, das Wertschöpfung generiert wird, dass Frauen gut ausgebildet sind, auch am Wirtschaftsleben teilhaben können. Also in grossen Parlamentsgemeinden würde ich sagen, spielen die Parteien eine wichtige Rolle. (Kantonale Verwaltung und PHBern 3)

Dieses Zitat zeigt auf, wie die bildungspolitische Interessenlage in einer Gemeinde einen Einfluss auf den Auf- und Ausbau von Angeboten haben kann. Ebenso wird aber betont, dass neben den Parteien auch Gemeinderatsmitglieder Bildung und andere Behördenmitglieder Initiativen für den Ausbau ergreifen können und dies in manchen Gemeinden auch getan haben. Gewarnt wird eher von «undurchdachten Querschüssen, die eben manchmal sehr kontraproduktiv sind». Es wird als erstaunlich wahrgenommen, dass sich Berufsverbände und Wirtschaft nicht stärker für den Betreuungsbereich einsetzen, zum Beispiel im Rahmen der Anstellungsbedingungen. Insgesamt stellt sich heraus, dass die Bildung und Betreuung in den Gemeinden aus Sicht der Befragten keine «klare Lobby» hat und der Ausbau von unterschiedlichen und teilweise auch konträren (Einzel-)Interessen geleitet wird.

B.5.4 Vision in Bezug auf Bildung und Betreuung

In diesem Kapitel werden die Zukunftsvorstellungen der verschiedenen bildungspolitischen Akteursgruppen dargestellt. Dies beinhaltet auch die verschiedenen Richtungen, in die sich die Institutionen weiterentwickeln können/sollen. Ebenfalls werden Chancen und Herausforderungen der zukünftigen Entwicklungen dargestellt. In Bezug auf die Weiterentwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote betonen die befragten Expert*innen sowohl Finanzen wie auch die längerfristige Schulraumplanung. Nur so könnten die Gemeinden abschätzen, was für sie in Zukunft wichtig sein wird. Verschiedene Expert*innen betonten, dass die Schule der Zukunft multiprofessionell sei und Bildung und Betreuung zunehmend verbunden werden müssen. Dies wird zum Teil als «Bildungslandschaft» beschrieben. Als Zukunftsvision wird auch genannt, dass es einfach nur noch den «Lebensraum Schule» geben werde und nicht mehr unterschieden wird, welche Bildungs- und Betreuungsangebote in diesem Rahmen genutzt werden.

> Von der Betreuungsseite her erhoffe ich mir schon noch, dass Bildung und Betreuung als Einheit denkt und gelebt werden, einfach als Lebensraum Schule. Ich hoffe, dass es in diese Richtung geht. Wenn ich mich umschaue, was Ganztagesschule alles bedeuten kann, das ist sehr unterschiedlich. Gerade im Kanton Bern wird es immer sehr unterschiedliche Modelle geben, weil es sehr unterschiedliche Lebenswelten sind, wenn ich an das Emmental und die Stadt denke, das ist einfach sehr unterschiedlich. Ich denke, es braucht unterschiedliche Modelle. Sehr gerne hätte ich, dass die unterschiedlichen Modelle initiiert werden können, dass genügend Ressourcen da sind, um dies zu ermöglichen. Politisch müsste für mich da schon noch einen Schritt gehen. Ich denke, dass die öffentliche Hand mehr Geld, für das zur Verfügung stellen muss, wenn wir solche Visionen haben. Es ist zu teuer für Mittelklasseeltern. Aber das sind eben politische Entscheide. (Verbände und Vereine 4)

Betont wird ausserdem auch die Professionalisierung, die auf verschiedenen Ebenen stattfinden müsse. Sowohl bei der bildungspolitischen Ausrichtung der Gemeinde wie auch bei der Aus- und Weiterbildung der angestellten Personen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wer diese Kosten übernehmen wird oder muss. Es wird auch deutlich hervorgehoben, dass diese Weiterentwicklung auf Initiative der Gemeinde stattfinden müsse. Dies bezieht sich insbesondere auch auf die Zusammenarbeit zwischen der frühen Förderung und den anderen Angeboten der Gemeinde.

> Die frühe Förderung ist noch nicht so etabliert, fundiert und vernetzt in der Schweiz wie in anderen Ländern. Es gibt viele Angebote, die sich jetzt neu aufstellen, viele Pilotprojekte, die Idee ist das man es etablieren kann und dass man für die Kinder die bestmögliche Grundlage schaffen kann, dass man das mit allen Akteuren rund ums Kind vernetzt denkt, das man, wie am Anfang gesagt, Chancengleichheit herstellen kann. (Kantonale Verwaltung PHBern 6).

B.6 Das Wichtigste in Kürze

Die Aussagen der befragten Expert*innen sind grundlegend, um die Rolle von Verbänden, Vereinen, der kantonalen Verwaltung und der PHBern besser zu verstehen. Insgesamt zeigt sich ein hohes Engagement von Akteuren, die sich je für unterschiedliche Interessen einsetzen. Teilweise sind diese Akteur*innen miteinander vernetzt und unterstützen sich gegenseitig.

Aufgaben

Die Verbände und Vereine vertreten die Interessen einer bestimmten Gruppe – zum Beispiel der Schulleitenden, der Eltern, der Gemeindebehörden oder der Tagesschulen – in der Verwaltung, Politik und Aus- und Weiterbildungsinstitutionen. Sie stossen bildungspolitische Diskussionen an, setzen sich für gute Arbeitsbedingungen ein und versuchen, Qualität und Weiterentwicklung des Systems zu sichern. Sie organisieren zudem Austauschgefässe (z. B. Netzwerktreffen) und stehen beratend zur Seite. In den Interviews zeichnet sich ab, dass sich bei vielen dieser Verbände und Vereine der Aufgabenbereich in den letzten Jahren erweitert hat – so wird die Betreuung zunehmend mitgedacht. Die Befragten beschreiben, dass sich ihr Fokus von der Schule etwas gelöst und auf andere Institutionen ausgeweitet habe. Die kantonalen Behörden sind die Verwaltungsorte für Bildung und Betreuung, zum Beispiel hinsichtlich der Ziele dieser Angebote sowie der Finanzierung spielen sie eine wichtige Rolle. Die meisten Expert*innen betonen die Wichtigkeit von klaren Definitionen von Zuständigkeitsbereichen zwischen den Institutionen, Abgrenzung und gleichzeitig Vernetzung – einerseits mit anderen Verbänden, Vereinen und Institutionen und andererseits auch zwischen den Angeboten in der Praxis. Die Darstellung der Aufgaben weist teilweise auf Überschneidungen zwischen den Zuständigkeitsbereichen hin (z. B. Verbände und die PHBern bieten beide Weiterbildungs- und Beratungsangebote an). Die PHBern ist zuständig für die Aus- und Weiterbildung der Lehr- und Leitungspersonen an Schulen. Die Zuständigkeit hinsichtlich der professionellen Weiterentwicklung und Begleitung von Behörden und Tagesschulen ist jedoch kein subventionierter Auftrag der pädagogischen Hochschule. Verschiedene Personen der PHBern setzen sich jedoch gezielt für die Vernetzung von Bildung und Betreuung ein, allerdings wird aus Sicht der Befragten der Tagesschule in der Hochschule aber auch der Praxis noch zu wenig Beachtung geschenkt.

Qualitätsverständnis

Ganz allgemein sind sich die Befragten einig, dass die Bildungsqualität im Fokus zukünftiger Entwicklungen stehen sollte, es gehe nicht um die Quantität, sondern um die Qualität der Angebote. Hinsichtlich der Qualität in Bildung und Betreuung wird ein klarer Unterschied zwischen obligatorischen und frei wählbaren Angeboten gemacht. Tagesschulen werden zum Beispiel als «halbfreiwillige Angebote» bezeichnet, da die Eltern nicht wählen können, an welchen Tagesschulstandort sie ihre Kinder schicken möchten. Deshalb spielt eine einheitliche Vorstellung von Qualität ebenso eine zentrale Rolle wie bei obligatorischen Angeboten. Von mehreren Expert*innen wird betont, dass meistens zu wenig Zeit für die Qualitätsentwicklung zur Verfügung stehe. Die kantonalen Behörden definieren nur wenige strukturelle Standards, weil sie sich eher in der Aufsicht der Gemeinden sehen als in der direkten Qualitätsarbeit mit einzelnen Betrieben. Die «Flughöhe» der kantonalen Vorgaben wird von den Verbänden und Vereinen kritisiert. Die Gemeinde spielt laut den Befragten für die strategische Ausrichtung der

Qualitätsentwicklung und die Professionalität der Mitarbeitenden als Anstellungsbehörde eine zentrale Rolle. Dieser grosse Handlungsspielraum der Gemeinden wird teilweise als kritisch betrachtet und es seien klarere Vorgaben nötig. Von einigen Befragten wird festgestellt, dass die Schulinspektorate ihre Rolle in der Qualitätssicherung zu wenig wahrnehmen, insbesondere in den Tagesschulen. Qualität kann durch gemeinsame Grundsätze (z. B. in Form eines gemeinsamen Konzepts) sowie durch die Qualifikation von Mitarbeitenden gesteigert werden.

Werte

Viele der Befragten sind sich einig, dass Bildung und Betreuung stärker miteinander verbunden werden müssen. Es soll ein gemeinsamer, einheitlicher Lernort entstehen, der auf eine ganzheitliche Bildung und Betreuung und ganzheitliche Lernprozesse ausgerichtet ist. Das Kind soll im Zentrum stehen und dessen Wohlbefinden sollte Kern jeder pädagogischen Handlung sein – sei dies in der Schule, in der Tagesschule oder in anderen Betreuungsangeboten. Gute und vertrauensvolle Beziehungen sowie ein lernförderliches Klima sind Grundlage für gelingende Bildungsprozesse. Offenheit, gegenseitige Unterstützung und Anerkennung sowie professionelle Kooperation sind aus Sicht der Befragten zentrale Werte einer gemeinsamen Haltung. Der Ausbau von Bildungs- und Betreuungsangeboten wird von Expert*innen zunehmend als «Reputationsfaktor» und wichtiger Standortvorteil von Gemeinden gesehen.

Bildungspolitische Entwicklungen

Aus bildungspolitischer Perspektive sind die Bildungs- und Betreuungsangebote im Kanton Bern «nicht mehr wegzudenken» und auch strukturell gut integriert. Die Rollenaufteilung zwischen Kanton und Gemeinde ist klar geregelt. Die politischen Interessengruppen innerhalb der Gemeinden werden jedoch von einigen Befragten als wichtiger für die Entwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote wahrgenommen als die kantonalen Rahmenbedingungen. Bildung und Betreuung haben in den Gemeinden aus Sicht der Befragten keine «klare Lobby» und der Ausbau des Angebots wird von unterschiedlichen und teilweise auch konträren Interessen einzelner Personen sowie deren Engagement geleitet.

Mit Blick in die Zukunft ist die Berücksichtigung von Finanzen sowie eine gut durchdachte Schulraumplanung aus Sicht der Befragten sehr wichtig. Zudem könnten verstärkte Synergien zwischen den Institutionen den Umgang mit aktuellen bildungspolitischen Herausforderungen erleichtern.

C DIE GEMEINDE ALS BILDUNGS- UND BETREUUNGSRAUM: UMSETZUNGS-BEISPIELE VON SECHS GEMEINDEN IM KANTON BERN

C.1 Einleitung

In den Gemeinden des Kantons Bern stehen für die Kinder und Jugendlichen vielfältige Bildungs- und Betreuungsangebote zur Verfügung. Die Gemeindeautonomie in der Schweiz ermöglicht es den Gemeinden, spezifisch auf ihren lokalen Kontext und die Bedürfnisse ihrer Bevölkerung einzugehen und ein angepasstes Bildungs- und Betreuungsangebot bereitzustellen (siehe Kapitel A.3).

In der zweiten Forschungsphase wurden sechs Gemeinden genauer untersucht, um diese Vielfalt darzustellen und besser zu verstehen. Dazu wurden die wichtigsten Personen hinsichtlich Bildung und Betreuung (z. B. Gemeinderatsmitglied Bildung, Schulleitung, Tagesschulleitung, usw.) in den einzelnen Gemeinden mittels Interviews befragt. Der folgende Teil des Berichts widmet sich der Analyse und dem Vergleich von Bildungs- und Betreuungsangeboten in diesen sechs verschiedenen Gemeinden des Kantons Bern (zur Auswahl der Gemeinden siehe Kapitel A.5). Die Analyse beleuchtet die spezifischen Chancen und Herausforderungen in unterschiedlichen Kontexten.

Die folgenden Portraits wurden aus den Aussagen der interviewten Personen der jeweiligen Gemeinde erstellt. Die Gemeinde und das Bildungs- und Betreuungsangebot sowie deren Werte, Führungsstruktur und Kooperation wird aus ihrer Sicht dargestellt. Dazu wurden die einzelnen Originalaussagen transkribiert, anonymisiert und verdichtet zu einer systematischen Beschreibung der Gemeinden zusammengefügt. Die eingefügten Zitate wurden kursiv gesetzt. Abschliessend wird von Seiten des Forschungsteams in einer kurzen Zusammenfassung punktuell und interpretativ auf gewisse Charakteristiken oder Herausforderungen in den Gemeinden hingewiesen.

C.2 Gemeinde A

C.2.1 Beschreibung der Gemeinde

Die Gemeinde A befindet sich nach Aussage eines Befragten in einer «*abgelegene[n] Landregion*». Das Dorf befinde sich in «*schöner, feiner und sanfter*» Umgebung mitten in der Natur und weg vom Massentourismus, so die Befragten. Einzelne Tagestourist*innen besuchen auf Wander- oder Biketouren das Dorf und es gibt auch eine kleinere Unterkunft mit Übernachtungsmöglichkeiten. Nach aussen heisst es oft, «*da ist nichts los*», doch im Dorf herrsche ein aktives Vereinsleben, das den sozialen Zusammenhalt stärkt. Das gesellschaftliche Leben ist laut den Aussagen der Befragten intakt – beim Feldschiessen «*sitzen alle, von jung bis alt, zusammen*». Soziale Probleme gibt es laut Befragten nur vereinzelt. Viele Familien betreiben Landwirtschaft oder arbeiten im lokalen Gewerbe. Die Kinder helfen häufig zu Hause mit und essen mittags in der Familie. Die Gemeinde ist geprägt von einer Mentalität der Selbsthilfe – «*Hilf dir zuerst selbst*». Externe Unterstützung – etwa durch den Sozialdienst – wird selten genutzt. Aus Sicht der Befragten könnte dies damit zu tun haben, dass so private Herausforderungen öffentlich wahrgenommen werden und möglicherweise auch eine gewisse «*Scham*» bestehe, nach Unterstützung zu fragen. Das Bauland ist ausgeschöpft, deshalb sind die Wachstumsmöglichkeiten der Gemeinde begrenzt.

C.2.2 Aktueller Stand in Bildung und Betreuung

Die Schule der Gemeinde A wird zurzeit von rund 100 Schüler*innen besucht. Ein Meilenstein in den letzten Jahren war der Neubau des einen Schulhauses – «*das alte Schulhaus war 100 Jahre alt und im Winter hatte es 15 Grad – das ging einfach nicht mehr*». Die Schule verfügt nun über eine moderne Infrastruktur. Es wird eine Primarstufe und eine Sekundarstufe mit wenigen Klassen geführt, wodurch den Schüler*innen lange Wege in die nächste Sekundarschule erspart bleiben. Mehrstufenklassen, Teilzeitpensen und die verschiedenen Standorte der Schule erschweren die Organisation. Nur noch zwei von 18 Lehrpersonen leben im Dorf, was die Flexibilität einschränke und von zwei der vier Befragten als störend empfunden wird. Trotz der laut den Befragten engagierten Schulleitung und meist erfolgreicher Rekrutierung von Fachpersonen stellt der steigende Bedarf an integrativer Förderung die Schule vor Herausforderungen. «*Früher hat man einfach gesagt, es ist ein schwacher Schüler*» – heute werde spezifische Förderung erwartet, was mehr Personal nötig macht, das aber auch schwer zu finden ist. Die Qualität des Unterrichts wird von den lokalen Betrieben, die die Schulabgänger*innen einstellen, teils kritisch gesehen – so die Ausführungen eines Befragten.

Der finanzielle Spielraum der Gemeinde ist beschränkt, neue Angebote oder Finanzierungswünsche müssen daher gut begründet sein. So wurde beispielsweise die Schulsozialarbeit aus Kostengründen verworfen – «*schön, aber nicht zwingend notwendig*». Eine neue Spielgruppe wurde kürzlich wieder etabliert, eine Tagesschule besteht mangels Nachfrage nicht. Einige der Befragten erwarten, dass sich die Bedürfnisse der Familien künftig verändern werden. Momentan erfolgt die Betreuung der Kinder und Jugendlichen meist innerhalb der Familien und ohne externe Unterstützung. Auch Freizeitangebote für Jugendliche wurden laut den Gemeindebehörden mangels Interesses eingestellt. Die

Jugendlichen beschäftigen sich lieber selbst – «*was mich auch ein wenig stolz macht*», so ein Befragter. Auf Wunsch der Jugendlichen im Ort wurde ein Pumptrack gebaut, dieser wird rege genutzt. Einzelne Personen aus der Gemeinde wünschen sich allgemein mehr Offenheit für Entwicklungen, doch traditionelle Haltungen sind stark verankert: «*Man hat es immer so gemacht*.»

C.2.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

In der Gemeinde A stehen Werte wie Anstand, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Einsatz, Flexibilität und Humor im Zentrum der Bildungsarbeit. Kinder sollen früh lernen, Verantwortung zu übernehmen und sich selbst zu organisieren – auch in der Freizeit. Lehrpersonen arbeiten individuell, aber mit gemeinsamer Grundhaltung. Ein Befragter erklärt: «*Wir sind eher die Schule, die sagt, wir leben es, statt es aufzuschreiben*.» Die Schule erfüllt nach Aussage der Schulleitung die kantonalen Vorgaben, verzichte aber auf umfangreiche schriftliche Konzepte. Die Gemeinde vertraut auf die Kompetenz der Schulleitung und zeigt sich trotz knapper Mittel wohlwollend, fordert jedoch gut begründete Anträge. Neuen Entwicklungen begegnet man eher mit Skepsis: Es stellen sich laut den befragten Personen Fragen wie «*Braucht man immer alles?*» oder ist das, was man bereits hat, nicht gut genug?

Die Eltern sollen mitverantwortlich sein – bei Schwierigkeiten z. B. durch Nachhilfe. Struktur und klare Regeln sind wichtig – es wird aber bemängelt, dass *«diese Strenge in den letzten Jahren immer mehr nachgelassen»* habe – von Eltern wie auch von der Schule. Die Haltung der Bevölkerung zur Schule hängt oft von den Erfahrungen der Beteiligten ab – wer eine gute Schulzeit hatte, steht der Schule eher wohlwollend gegenüber. Die Gemeinde setzt nach eigener Aussage auf Partizipation und Gemeinschaft – gute Ideen aus der Bevölkerung, besonders von Jugendlichen, werden unterstützt. Kinder sollen Vorbilder im Dorf haben und wenn möglich vor Ort bleiben und eine Lehre machen. Das Zusammenleben mehrerer Generationen im Dorf und in der Schule wird als grosse Stärke gesehen.

C.2.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

Der Schulleiter hat viel Erfahrung und gilt als zentrale Figur im Bildungsbereich: Er ist «*derjenige, der weiss, wie es geht und wo was wie wann passieren muss*.» Bis vor Kurzem übernahm er sämtliche Leitungs- und Administrationsaufgaben allein. Seit einem halben Jahr wird er durch ein Schulsekretariat entlastet. In operativen Fragen entscheidet der Schulleiter selbst oder in Absprache mit der Schulkommission. Bei strategischen Themen ist die Schulkommission zuständig, bei grösseren Finanzentscheiden auch der Gemeinderat. Grundsätzlich gilt: «*Es ist immer eine Behördenentscheidung*.» Wenn der Gemeinderat einem Anliegen der Schule nicht zustimmt, wird dieses nicht bewilligt und finanziert. Obwohl dem Schulleiter viel Kompetenz zugeschrieben wird und ihm viel Vertrauen entgegengebracht wird, basieren gewisse Entscheidungen in der Gemeinde dennoch auf der Einschätzung des Gemeinderats und er behält seine Vormachtstellung. Bei grösseren Vorhaben wie dem Schulhausneubau stellt sich die Frage, wie viel Mitbestimmung der Bevölkerung und dem Kollegium eingeräumt werden soll. Der Schulleiter lässt indes dem Kollegium viel Freiraum, fördert Eigenverantwortung und Offenheit für Neues. Kontrolle stehe nicht im Vordergrund, sondern der Dialog: «*Miteinander reden*» sei das Wichtigste – Hektik möchte er vermeiden. Die Planung der integrativen Förderung erfolgt in Zusammenarbeit

mit anderen Gemeinden des Gemeindeverbands, um Ressourcen gerecht zu verteilen, da ist sowohl das Gemeinderatsmitglied Bildung wie auch der Schulleiter beteiligt. Das Gemeinderatsmitglied Bildung ist zugleich Präsident der Schulkommission. Er ist für Infrastruktur, Raumfragen und Koordination mit externen Stellen zuständig, wirkt bei Anstellungen mit, überlässt aber der Schulleitung viele operative Entscheidungen: «*Muss nicht alles wissen, was in der Schule läuft*» und delegiert auch an die Kommission. Die Schulkommission tagt alle zwei Monate. Je nach Thema werden Entscheide direkt mit dem Schulleiter oder im gesamten Gemeinderat getroffen. Die Rolle der Schulkommission wird zunehmend hinterfragt – ob diese überhaupt noch notwendig ist oder ihre Aufgaben künftig vom Gemeinderatsmitglied Bildung übernommen werden könnten.

C.2.5 Kooperation und Vernetzung

Die Schulleitung arbeitet vor allem mit der Schulkommission, dem Gemeinderatsmitglied Bildung und dem Gemeindeschreiber zusammen. Die Sitzungen mit der Schulkommission dienen als Austauschplattform, dort werden auch Rückmeldungen von Eltern sowie Anliegen der Schulentwicklung thematisiert. Da die Schule das einzige Bildungsangebot in der Gemeinde ist, besteht keine weitere Zusammenarbeit. Jedoch steht der Schulleiter in regelmässigem, freiwilligem Austausch mit anderen regionalen Schulleitungen sowie punktuell mit der Erziehungsberatung und dem Inspektorat. Die Nähe in der Gemeinde wird einerseits für Kooperationen als wertvoll erachtet, da gemeinsame Projekte (z. B. Feuerwehrtag) durchgeführt werden können, andererseits sei es ein Nachteil, wenn man von allen gekannt wird. Eine befragte Person erklärt: «*Was wir natürlich auch noch haben, ist mit dem Pfarrer, das ist klar. Der braucht zum Teil auch Schulräumlichkeiten. […]. Es gibt auch andere Akteure. Wir haben einen Feuerwehrtag, denn wir am planen sind. Das ist der Vorteil, wenn man in einer kleineren Region ist, da hat man ein bisschen mit allen zu tun. Hat den Nachteil, dass man alle kennt.*» Ein grosses Potenzial wird von den Verantwortlichen in der Gemeinde im Bereich der Zusammenarbeit mit der Jugendarbeit der Region gesehen, die aber aktuell noch nicht besteht. Das Gemeinderatsmitglied Bildung pflegt neben der Schulkommission, dem Schulinspektorat, auch mit anderen Gemeinderatsmitgliedern Bildung aus der Region einen Austausch und nimmt an Weiterbildungen des Schulbehördenverbands teil, um fachlich auf dem Laufenden zu bleiben.

C.2.6 Blick in die Zukunft

Die Befragten der Gemeinde A erwarten wenig strukturelle Veränderungen, bleiben aber offen für Entwicklungen, so könnte die externe Betreuung künftig wichtiger werden. Jedoch wird dort eher auf die frühkindliche Bildung hingewiesen als auf die Tagesschule. Auch könnte die Schulsozialarbeit an Wichtigkeit gewinnen. Allerdings soll die Schule traditionell bleiben und grössere Reformen sind nicht geplant. Weiter ist es möglich, dass die Gemeinde mit einer anderen Gemeinde fusionieren müsste, wenn die kantonale, finanzielle Unterstützung sich verringern würde. Bei gesellschaftlichen Herausforderungen (z. B. Vereinsauflösungen, Jugendproblemen) will man situativ reagieren.

C.2.7 Zusammenfassung

«*Wir haben wirklich das, was wir brauchen*», fasst eine befragte Person zusammen. Die Gemeinde bietet neben der Schule und einer Spielgruppe kein formelles Betreuungsangebot wie Kita, Tagesschule, Schulsozialarbeit oder Jugendarbeit. Laut den Befragten bestehe kein akuter Bedarf, da Betreuung meist familiär oder nachbarschaftlich organisiert werde. Auch die Freizeit gestalten Kinder und Jugendliche oft eigenständig oder im aktiven Vereinsleben. Man ist stolz auf diese Selbstorganisation, auch wenn vereinzelt Zweifel aufkommen, ob dies künftig ausreicht. Eine vorausschauende Entwicklung des Angebots fehlt bislang, ebenso eine Strategie für Bildung und Betreuung. Die Gemeindebehörden vertrauen auf die Schulleitung, wollen nicht lenken, sondern lediglich bei Bedarf reagieren. Gleichzeitig zeigt man sich aufgrund der finanziellen Lage zurückhaltend bei Investitionen – neue Angebote müssen gut begründet sein. Die Zusammenarbeit zwischen Schulkommission und Schulleitung wird als tragend und positiv erlebt, ist aber stark von den jeweiligen Personen abhängig. Offenheit gegenüber Zuzüger*innen und unterschiedlichen Familienmodellen mit mehr Betreuungsbedarf ist bisher gering. Es könnte sinnvoll sein, sich gezielter gegenüber Veränderungen zu öffnen – denn: Nur wer ein Angebot schafft, ermöglicht auch die Nutzung. Eine sorgfältige Bedarfsabklärung ist sicherlich entscheidend, um die Gemeinde auch langfristig attraktiv zu halten.

C.3 Gemeinde B

C.3.1 Beschreibung der Gemeinde

Die ländlich gelegene und naturnahe Gemeinde B ist weitläufig strukturiert und weist eine dezentrale Siedlungsform mit mehreren Ortsteilen auf. Die ländliche Lage bringt aus Sicht der Befragten Standortnachteile mit sich, insbesondere in Bezug auf die Erreichbarkeit. Trotzdem bemüht sich die Gemeinde, durch ein breites kulturelles, sportliches und musikalisches Angebot attraktiv für Einheimische, Fachkräfte und Tourist*innen zu bleiben. Freizeitaktivitäten und ein lebendiges Vereinsleben spielen laut den Befragten dabei eine zentrale Rolle. Die lokale Wirtschaft ist durch den Tourismus, die Landwirtschaft und das Handwerk geprägt. Die Branchen prägen nicht nur das Ortsbild, sondern auch die Bevölkerungsstruktur mit einer ständigen Fluktuation aufgrund von Zu- und Wegzügen. Da die dominanten Berufsbranchen nur wenig Homeoffice zulassen, gilt das Bereitstellen von familienergänzenden Betreuungsangeboten als Notwendigkeit, erläutern zwei der fünf Befragten. Trotz einer gewissen Skepsis gegenüber Veränderungen wird die Gemeinde als «*innovativ*» beschrieben, da sie gezielt in Bildung und Betreuung investiert. Finanziell liegt die Gemeinde im kantonalen Durchschnitt. Organisiert ist sie «*relativ schlank*», effizient, mit «*kurzen Wegen*», wobei viele Lösungen informell gefunden werden, da sich die meisten Einwohner*innen der Gemeinde kennen, so die befragten Personen. Die Gemeinde möchte *«wo immer möglich eigenständig bleiben»*, ist jedoch bei Bedarf offen für Zusammenarbeit – etwa bei der Schulsozialarbeit.

C.3.2 Aktueller Stand in Bildung und Betreuung

In der Gemeinde B wurde früh in familienergänzende Angebote investiert, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Die Betreuungsangebote – obwohl teils nicht voll ausgelastet – werden als «*fast wie Service public*» verstanden, sie seien «*eine Selbstverständlichkeit*», so eine befragte Person. Besonders in einer Tourismusregion sind sie zentral für die Standortattraktivität und das Anwerben von Gastarbeitenden. Im frühkindlichen Bereich bestehen eine regional organisierte Kita mit Standort in der Gemeinde B sowie mehrere private Spielgruppen. Die Schule in der Gemeinde B wird als «*sehr sportliche Schule*» mit einer «*guten Kultur*» beschrieben. Sie bietet viele Anlässe und arbeitet mit einem Jahresmotto. Zwischen 200-300 Kinder besuchen die Schule von Kindergarten bis zur 9. Klasse. Aufgrund des Fachkräftemangels und des Standortnachteils – lange Anfahrtswege – sind Klassen teilweise gross und neue Modelle notwendig, etwa der Einsatz einer fixen Klassenassistenz mit wechselnden Fachlehrpersonen zur Sicherung der Konstanz im Unterricht, erklären die beiden Schulleitenden. Die Gemeinde B investiert laufend in Bildung, in den letzten Jahren etwa in ICT und den Bau einer neuen Mehrzweckhalle. Auch in die Schulsozialarbeit, die aktuell regional organisiert ist, wird zunehmend investiert, z. B. das Pensum erhöht. Die Tagesschule besteht seit mehreren Jahren und wird derzeit von 20 bis 30 Kindern genutzt. Sie bietet einen Essraum und Aufenthaltsräume. Die Nutzung ist rückläufig – unter anderem da nebst der Tagesschule ein zweites, zusätzliches, kostenloses Essensangebot für berechtigte Kinder angeboten wird. Dieses Angebot wird als *«ein bisschen eine heilige Kuh»* bezeichnet, was die Konkurrenz zur Tagesschule verstärkt. Die Tagesschule verursacht wegen der geringen Nutzung ein Defizit, wird aber vor allem von berufstätigen Eltern oder Alleinerziehenden

geschätzt. Die Personalgewinnung für die Tagesschule ist schwierig aufgrund der abgelegenen Lage und der wenigen Einsatzstunden. Die Jugendarbeit ist regional organisiert. Es gibt einen Unterstufentreff (4.–6. Klasse) und einen Oberstufentreff (7.–9. Klasse), die alternierend stattfinden. Es wird angemerkt, dass die älteren Jugendlichen das Angebot weniger nutzen. Die Ressourcen sind begrenzt, eine Ausweitung der Angebote ist aktuell nicht möglich. Trotz Schultransport (mitfinanziert von Gemeinde und Kanton) bringen manche Eltern ihre Kinder selbst zur Schule – ein Umstand, der für Unmut sorgt. Die regionale Musikschule wird rege genutzt und gut bewertet. Ein Elternrat existiert nicht. Grösste Herausforderung bleibt der Lehrpersonenmangel. «*Seit diesem Schuljahr haben wir uns durchgemogelt*», so eine befragte Person. Praktikant*innen sollen gezielt angeworben werden. Auch schwankende Schüler*innenzahlen belasten die Planung. Schulraum und Stellenbesetzung werden zentrale Themen bleiben. Gleichzeitig nehmen Individualisierung und Anforderungen seitens Eltern zu. Die integrative Förderung wird weiterwachsen.

C.3.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

Bildung hat in der Gemeinde B einen hohen Stellenwert – sowohl politisch als auch in der Bevölkerung. Eine befragte Person bringt es auf den Punkt: «*Bildung ist ein grosses Thema, ein grosses Anliegen. Sie sagen mir jeweils, wir seien die teuersten, aber das ist ja das Wichtigste*.» Kosten stehen dabei selten zur Diskussion: «*Es geht hier um unsere Kinder, um unsere Jugend, um unsere Zukunft. Da ist Sparen in der Bildung definitiv der falsche Ort*.» Die Gemeinde unterstützt Schule und Tagesschule grosszügig und vertraut der Schulleitung, die weitgehend autonom handeln kann. Die Tagesschule wird als Teil der Schule gesehen. Beide Einrichtungen arbeiten eng zusammen, verfolgen gemeinsame Jahresthemen und fördern ein familiäres Miteinander. «*Zusammenarbeit ist das A und O*» – dieses Prinzip zieht sich durch alle Aussagen. Die Mitarbeitenden der Tagesschule sind in schulische Weiterbildungen und Sitzungen eingebunden. Aktuell beschäftigt sich das Team mit dem Thema «Haltungen und Werte», da ein Generationenwechsel im Kollegium stattfand. Zentrale Werte sind Zusammenhalt, ein gutes Klima für Kinder, pädagogische Vielfalt und gegenseitige Unterstützung. Die Schule wird als Ort verstanden, an dem Kinder gerne sind, gemeinsam musizieren, backen oder Sport treiben. «*Da merkt man auch, es ist sehr viel Herzblut in der Bildung der Kinder.*» Ziel ist es, ein konstantes, kindgerechtes Umfeld zu schaffen – mit Raum für neue Themen wie digitale Medien, Cybermobbing oder Sexualität. Die Qualität des Angebots soll trotz des Einsatzes von weniger ausgebildetem Personal erhalten bleiben. Wichtig ist, dass sich diese Personen weiterbilden können. Eine gewisse Zahl an Fachpersonen wird weiterhin als notwendig erachtet, besonders für sensible Themen in der Schule und in Elterngesprächen. Ausserdem sollen die Angebote allen zugänglich sein – unabhängig von finanziellen Möglichkeiten. Die Gemeinde übernimmt z. B. Verpflegungskosten und ermöglicht niederschwellige Teilhabe. Auch wenn Angebote wie die Tagesschule aktuell weniger genutzt werden, bleibt der Wille bestehen, sie weiterzuführen. «*Es ist doch kein Grund, zu sagen, wir wollen das gar nicht mehr. Es ist kein Bedürfnis, es ist morgen vielleicht anders*.»

Das familiäre Miteinander ist zentral, Solidarität wird grossgeschrieben. Diese Haltung prägt auch den Umgang mit Schwankungen in der Nutzung – etwa in der Tagesschule oder Jugendarbeit. Allerdings wird die Jugendarbeit etwas kritischer betrachtet, da sie weniger genutzt wird. Dennoch hat die Gemeinde das Gefühl, dass es die Jugendarbeit braucht, da die Kinder da den Wert der Partizipation

lernen können. In der Gemeinde werden traditionelle Werte mit modernen Ansätzen kombiniert, um eine Balance zwischen Tradition und Fortschritt zu erreichen**.** Insgesamt wird die Schule als Herzstück der Gemeinde gesehen. Die Gemeinde zeigt grosse Wertschätzung gegenüber dem Personal: «*Man muss in die Mitarbeitenden investieren*.» Dies zeigt sich z. B. durch Weihnachtsessen, Kollegiumsausflüge oder bezahlte Parkkarten. Auch wenn keine offizielle Bildungsstrategie existiert, ist das gemeinsame Ziel klar: Qualität sichern, Kinder stärken und ein stabiles, wertvolles Angebot erhalten.

C.3.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

Die Gemeinde B wird nach dem Geschäftsleitungsmodell geführt. Der Gemeindepräsident ist seit sechs Jahren im Amt und gleichzeitig Lehrperson an der Schule – ein Umstand, der laut Aussagen der Beteiligten sehr zum Verständnis für Bildungsanliegen beiträgt: Immer wieder waren «*Lehrer in der Politik*», deshalb gehe es der Schule in der Gemeinde auch so gut. Der Gemeindepräsident führt Kadersitzungen mit den Leitungen der Bauverwaltung, Finanzverwaltung und Gemeindeschreiberei. Das Gemeinderatsmitglied Bildung ist für Schule, besondere Massnahmen, Sport und Kultur zuständig und leitet die Bildungskommission. Diese wird als Anlaufstelle für Eltern beschrieben, hat aber «*nicht eine wahnsinnige Kompetenz*». Gemeinsam werden Budget, Projekte und Anträge besprochen. Das Gemeinderatsmitglied Bildung bringt diese in den Gemeinderat ein und ist stark engagiert und interessiert für die Anliegen der Schule und Tagesschule. Gleichzeitig merkt sie an, dass sie «*von der strategischen Seite der Schulleitung logischerweise nicht in den operativen Teil dreinreden*» würde. Die Schulleitung besteht aus zwei Personen: Eine verantwortet die pädagogische Leitung und die Tagesschule, die andere ist für Finanzen und langfristige Planung zuständig. Beide sind direkt der Präsidentin der Bildungskommission unterstellt. Eine zentrale Rolle im Alltag spielt die Schulsekretärin, die viele administrative Aufgaben übernimmt und z. B. auch das Controlling für die Tagesschule führt. Sie ist bei der Gemeindeverwaltung angestellt und arbeitet zusätzlich in der Finanzabteilung. Die Führung in der Gemeinde unterscheidet sich von grösseren Strukturen: Der Schulleitung wird viel Autonomie zugesprochen, Vieles erfolgt im Modus «*learning by doing*». Es besteht regelmässiger Austausch mit der Präsidentin der Bildungskommission, der von gegenseitigem Interesse geprägt ist. In der Praxis hat die Schulleitung oft den Lead bei Entwicklungen im Bildungsbereich, während die Bildungskommission bei speziellen Fällen wie Schulausschlüssen Verantwortung übernimmt. Es existiert eine klare Aufgabenverteilung: *«Es gibt eine lange Liste mit den verschiedenen Aufgaben und wer für was zuständig ist.»*

Die Tagesschule entstand durch Initiative der damaligen Schulleitung. Auch die Einführung der Schulsozialarbeit wurde von der Schule angestossen. Diese gehört inzwischen nicht mehr zur Bildung, sondern wird durch das Ressort Soziales verantwortet, da sie nun regional organisiert ist. Die Doppelfunktion einer Schulleitungsperson als Tagesschulleitung wird als Vorteil gesehen. Sie fördere die enge Abstimmung zwischen Schule und Betreuung. Herausforderungen bestehen teilweise in der Elternkommunikation, insbesondere wenn unklar ist, wer wofür zuständig ist.

C.3.5 Zusammenarbeit und Vernetzung

Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde, Schule und Tagesschule ist eng und vertrauensvoll. Die Bildungskommissionspräsidentin ist zentrale Ansprechperson für Schule und Eltern und trifft sich regelmässig mit der Schulleitung. Die Schulleitung arbeitet mit Lehrpersonen, dem Gemeindepräsidenten, der Finanzabteilung sowie regionalen Schulleitungen zusammen. Themen wie Weiterbildung oder ICT werden gemeindeübergreifend abgestimmt: *«Die Zusammenarbeit mit den anderen Schulen wächst.»* Es bestehen Kooperationen mit Tourismus, Vereinen, Musikschule, Bibliothek und der Spielgruppe. Die Tagesschule ist eng in den Schulalltag eingebunden: *«Es läuft einfach und es läuft gut.»* Auch mit dem Altersheim (Verpflegung) besteht Zusammenarbeit. Die Kooperation mit der Kita ist bisher gering, soll aber ausgebaut werden – u. a. wegen sinkender Kinderzahlen und gemeinsamer Interessen. Die Jugendarbeit arbeitet regional, z. B. mit Polizei und Schulsozialarbeit, doch der Austausch mit der Schule ist begrenzt: *«Sie kommen ab und zu in den Unterricht oder verteilen Flyer.»* Die Zusammenarbeit mit Tagesschulen in anderen Gemeinden wird sehr wenig gepflegt. Einige wünschen mehr regionale Kooperation, andere befürchten Kontrollverlust: Man verliert *«ein gewisses Mass an Kontrolle, Mitsprache, Selbstbestimmung.»* Die Schulsozialarbeit, neu extern organisiert, wird als weniger integriert wahrgenommen. Der Gemeindepräsident möchte den Austausch mit der Schulleitung stärken, fühlt sich aber durch seine Doppelfunktion eingeschränkt.

C.3.6 Blick in die Zukunft

Die Gemeinde B plant künftig eher eine qualitative Weiterentwicklung, auch wenn punktuell quantitative Aspekte mitgedacht werden. Sie setzt auf Kooperation statt auf Expansion, um die Qualität trotz Fachkräftemangel zu sichern und verbindet sich mit anderen Gemeinden zur Etablierung bestimmter Angebote wie die OKJA und Schulsozialarbeit. Im Bereich der integrativen Förderung sowie in der Vernetzung zwischen einzelnen Bildungsinstitutionen (PH, Kita) sieht sie noch Entwicklungspotential. Weiter möchte die Gemeinde B, um Abwanderung zu vermeiden, den Tourismus fördern und die Gemeinde als attraktiver Wohnort stärken. Hinsichtlich Quantität wird die Entwicklung der Schüler*innenzahlen beachtet, um gegebenenfalls bei Bedarf mehr Schulraum bereitzustellen, und die Nutzung der Tagesschule soll zukünftig vermehrt in den Fokus gerückt und gefördert werden.

C.3.7 Zusammenfassung

In der Gemeinde B hat Bildung einen hohen Stellenwert – sie wird als Investition in die Zukunft verstanden. Die Vielfalt und Qualität der Bildungs- und Betreuungsangebote tragen wesentlich zur Attraktivität der Gemeinde bei und wirken dem demografischen Rückgang in vergleichbaren Bergregionen entgegen. Es gibt selten ein *«Nein»*, wenn es um Investitionen in Schule oder Tagesschule geht – diese werden aktiv gefördert und politisch wie gesellschaftlich getragen. Die Schule und Tagesschule arbeiten eng zusammen und legen grossen Wert auf ein familiäres, kindgerechtes Umfeld. Traditionen und Weiterentwicklung stehen nicht im Widerspruch, sondern ergänzen sich – ein Ansatz, der auch die pädagogische Haltung prägt. Dennoch steht die Tagesschule unter Druck: Das stark genutzte, kostenlose Essensangebot konkurriert das kostenpflichtige Betreuungsangebot. Eine bessere

Kommunikation der pädagogischen Mehrwerte oder ein Zusammenschluss beider Angebote wird als mögliche Lösung gesehen. Die Gemeinde profitiert von Synergien durch Doppelfunktionen einzelner Personen, etwa des Gemeindepräsidenten oder der Schulsekretärin. Diese Nähe fördert pragmatische, schnelle Zusammenarbeit – verlangt aber auch Bewusstsein für mögliche Rollenkonflikte. Die Schulleitung verfügt über grosse Gestaltungsfreiheit und setzt Schulentwicklung und Investitionen meist selbstständig um. Eine übergeordnete, schriftlich verankerte Bildungsstrategie fehlt jedoch. Sie könnte helfen, Vision und Qualität langfristig zu sichern sowie Kooperationen, z. B. mit der Kita oder OKJA, systematischer zu fördern. In der Region bestehen Spannungen zwischen dem Wunsch nach Eigenständigkeit und dem Potenzial regionaler Zusammenarbeit. Eine klare strategische Ausrichtung könnte hier Orientierung schaffen. Insgesamt zeigt sich die Gemeinde B als bildungsfreundlich, engagiert und innovativ – mit starkem Willen zur Weiterentwicklung, aber auch mit diversen Herausforderungen (z. B. Lehrpersonenmangel durch Standortnachteil, differenzierende Wünsche der Gesellschaft).

C.4 Gemeinde C

C.4.1 Beschreibung der Gemeinde

Die Gemeinde C ist im französischsprachigen Teil des Kantons situiert. Die Gemeinde hat eine mittlere Bevölkerungsdichte und ist sowohl von ländlichen als auch von städtischen Einflüssen geprägt. Gemeinde C wird als *«dynamisch»* und multikulturell beschrieben. Eine befragte Person hebt hervor: «*On a une fois compté le nombre de nationalités différentes, d'origine différente. Pour une petite commune, on est arrivé à passer 29 nationalités ce que je trouve déjà remarquable*.» Trotz dieser Vielfalt herrscht in der Gemeinde ein gutes Miteinander. Kinder mit unterschiedlichen Hintergründen leben und lernen gemeinsam: «*Et ces enfants-là se côtoient sans penser à ces histoires-là. Ils arrivent à vivre ensemble.*» Obwohl in den letzten Jahren eine leichte Bevölkerungsabnahme verzeichnet wurde, sieht die Gemeinde dies gelassen. Wirtschaftlich ist die Gemeinde C stark von einer Industrie geprägt, die für den regionalen Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielt. Trotzdem besteht eine industrielle Vielfalt, die der Gemeinde wirtschaftliche Stabilität verschafft. Die Gemeinde ist laut eigenen Angaben finanziell stabil und verfügt über ein «*budget quand même assez confortable*». Die Gemeinde bietet ein breites Kultur-, Freizeit- und Sportangebot, darunter ein Skilager und Spielplätze. Kürzlich wurde ein Angebot in der Gemeinde geschaffen, das darauf abzielt, ältere Menschen zu vernetzen, gemeinsame Aktivitäten zu fördern und ihre Anliegen sichtbarer zu machen. Trotz einer modernen und gut ausgestatteten Schule ist die Wohnraumsituation eine Herausforderung. Der Bau eines Quartiers mit Einzelvillen brachte kaum zusätzlichen Zuzug. Es fehlen familienfreundliche Wohnungen, obwohl renovierte Mietwohnungen in naher Zukunft neue Perspektiven bieten könnten. Die Gemeinde legt grossen Wert auf ein ausgewogenes Zusammenspiel von Wohnen, Familien, Industrie, Altersangeboten und Schulen. Ziel ist es, demografische Vielfalt zu erhalten und einseitige Entwicklungen zu vermeiden.

C.4.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung

In der Gemeinde C wird das Bildungs- und Betreuungsangebot seit dem Bau des neuen Schulgebäudes sehr positiv wahrgenommen. Die Gemeinde bietet eine gut ausgestattete Primar- und Sekundarschule, eine Tageschule mit Betreuung von 6.30 bis 17.30 Uhr, eine Kita, sowie Dienste wie Logopädie, Psychomotorik, Schulsozialarbeit und Französischförderung. Es bestehen enge Kooperationen mit einem regionalen Jugendanimationszentrum sowie neu eine aktive Elternvereinigung. Die Tagesschule wurde mit dem Neubau stark ausgebaut – sie betreut heute rund 100 Kinder in drei altersgemischten Gruppen mit konstantem Fachpersonal. Das Schulsozialangebot besteht seit beinahe 10 Jahren, ist regional organisiert, leidet jedoch unter Personalmangel und unzureichender Infrastruktur – «*un salarié pour 800 enfants*» statt der empfohlenen 1:600. Die Kita bietet etwas mehr als 20 Vollzeitplätze mit flexibler Betreuung und arbeitet mit KiBon-Gutscheinen. Die Auslastung ist gut. Die Gemeinde C profitiert von stabilen und gut ausgebildeten Teams, besonders in der Schule und Tagesschule. «*On a une bonne qualité de vie […], ça reste une école de village […] on a beaucoup de liberté ici*.» Die Gemeinde unterstützt die Angebote spürbar – auch finanziell. Einige Dienstleistungen wie Berufsberatung oder Therapieangebote sind nicht mehr direkt in der Gemeinde verfügbar.

C.4.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

In der Gemeinde C messen alle Akteure der Bildung und Betreuung einen hohen Stellenwert bei. Die Schule verfolgt bewusst das Konzept einer offenen Schule, geprägt von Projekten, Ausflügen und starker Zusammenarbeit – sowohl zwischen Lehrpersonen als auch zwischen den Klassen. Eine befragte Person erklärt: «*La collaboration ça c'est vraiment notre cheval de bataille*.» Die Angebote über den Unterricht hinaus – wie Schulsozialarbeit, Psychomotorik oder Jugendanimation – werden als wichtig und sinnvoll anerkannt: «*Ça coûte un petit peu quelque chose, mais on voit qu'on donne des chances à des enfants*.» Die Bildungsqualität wird nicht nur als aktueller Wert, sondern auch als Investition in die Zukunft verstanden. «*C'est le plus important, c'est notre jeunesse. C'est eux qui vont nous remplacer*.» Auch die Attraktivität der Gemeinde für neue Familien wird über das Bildungsangebot gestärkt. Trotz dieser Haltung gibt es keine übergreifende Strategie, die alle Akteure gemeinsam mittragen. Die politischen Ziele im Bereich Bildung und Betreuung bestehen, werden jedoch kaum breit kommuniziert. Die Gemeinde zeigt ihre Haltung durch konkrete Investitionen – etwa in den Schulhausneubau, Ferienlager oder Beiträge an die Schwimmbadnutzung in der Nachbargemeinde: «*On investit toujours pour la jeunesse. Ce qu'on peut en tout cas*.» Die Gemeinde setzt sich für die Kinder und Jugendlichen ein und Bildung stellt für alle ein wichtiger Wert dar. Als weitere zentrale Werte werden in den Interviews Zusammenarbeit, Autonomie, Respekt, Toleranz, Akzeptanz und Zuhören genannt. Die Professionalität und Stabilität der Mitarbeitenden gelten als Basis für die Qualität der Angebote: «*Chaque personne de l'équipe participe à au moins une formation*.» Trotz allgemeiner Zufriedenheit sehen einige, dass die Bedeutung psycho-sozialer Angebote noch nicht allen bewusst ist. Insgesamt herrscht aber ein optimistischer Blick in die Zukunft.

C.4.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

Der Gemeindepräsident handelt als Koordinator zwischen den verschiedenen kommunalen Aufgabenbereichen. In der Milizstruktur der Gemeinde üben der Gemeindepräsident und die Gemeinderatsmitglieder ihre Ämter nebenberuflich gegen Entlohnung aus. Jedes Gemeinderatsmitglied definiert jährlich seine Ziele, unterstützt durch die jeweiligen Kommissionen – im Bildungsbereich insbesondere durch die Schulkommission. Die Verantwortliche des Bildungsbereichs betreut Angebote wie OKJA, Tagesschule sowie Primar- und Sekundarschulen. Bei Problemen kontaktieren die Schulleitungen sie fast «*un jour sur deux*». Die Kommission unterstützt bei grösseren Schwierigkeiten. Schulkommission und Gemeinderat tagen alle drei bzw. zwei Wochen. Das Gemeinderatsmitglied Bildung bringt strategische Themen ein, während Lehrpersonen sich auf Pädagogik konzentrieren. Die Primarschule hat eine Co-Schulleitung: Eine Person betreut den sonderpädagogischen Bereich, die andere Person kümmert sich unter anderem um Informatik und Schulstruktur. Beide unterrichten weiterhin, «*pour pas être déconnecté de la réalité du travail*», und wurden von einer früheren gemischten Co-Schulleitung inspiriert. Sie werden unterstützt von einer Gemeindesekretärin. Die schulische Sozialarbeit umfasst vier Mitarbeiter*innen unter Leitung des Gemeinderatsmitglied Bildung. Die Kita wird durch die Gemeinde unterstützt, inklusive Gebäudevermietung und Lohnzahlungen. Die Leitung verwaltet KiBon und erstellt Vorrechnungen, die von der Gemeinde fakturiert werden. Die OKJA besteht aus einem siebenköpfigen Vorstand, darunter Vertreter aus fünf Gemeinden und der Kirchen. Entscheidungen fallen an jährlichen Generalversammlungen. Der Kanton und die Gemeinden finanzieren das Zentrum. Die Vielfalt an

Schulmodellen im Kanton Bern erlaubt es, «*de pouvoir vraiment donner la touche qu'on veut à l'école du village*.» Die Arbeitsbelastung der Führungskräfte übersteigt systematisch das vorgesehene Pensum: «*C'est la gestion du temps... on déborde tout le temps*.»

C.4.5 Zusammenarbeit und Vernetzung

In der Gemeinde C ist die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bildungs- und Betreuungsinstitutionen sowie der Gemeinde stark ausgeprägt und zentral für das Funktionieren des Systems. Die Zusammenarbeit funktioniert besonders gut, da sich die meisten Personen kennen und gute Beziehungen pflegen. Das Gemeinderatsmitglied Bildung steht in engem Kontakt mit den Leitungen der Schulen, der Tagesschule, der Schulsekretärin sowie dem Gemeindeschreiber. Der Austausch mit der Primarschule erfolgt hauptsächlich per Telefon, mit der Sekundarschule per Mail. Auch mit umliegenden Gemeinden wird in gewissen Belangen koordiniert. Ein bedeutender neuer Partner ist die Elternvereinigung, die an den Sitzungen der Schulkommission teilnimmt. Anfängliche Skepsis wich einer offenen Haltung: «*L'association des parents, j'ai envie de collaborer avec eux*.» Die Schulleitung kooperiert eng mit den Lehrpersonen. Daneben bestehen Verbindungen zur Tagesschule, zur Sekundarschule, zur Krippe und zu einem regionalen Netzwerk von Schulleitungen. Die Tagesschulleitung erachtet die Zusammenarbeit mit den Eltern als wertvoll: «*Donner des pistes sur ce que l'enfant aime*.» Daher plant die Tagesschule regelmässig Elterngespräche. Die Tagesschulleitung ist Teil der Schulkommission, pflegt Kontakte zu anderen Tagesschulen und zur Gemeinde, inkl. Sekretariat und Finanzverwaltung. Es besteht ein enger Austausch mit der schulischen Sozialarbeiterin, insbesondere bei familiären Problemen. Die Sozialarbeiterin arbeitet eng mit Schulen, Lehrpersonen, Schulleitungen, der Tagesschule und bei Bedarf mit Sozialdiensten zusammen. Sie kooperiert zudem mit einer Kindertagesstätte, psychiatrischen Pflegekräften für die Elternbetreuung sowie regelmässig mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Weitere Partner sind Kinderschutz und Erwachsenenhilfe, Berufsberatung, Sozialarbeitenden aus der Region sowie der Verein **«***Solidarité Femmes***»**, mit dem sie Mütter betreut, die von häuslicher Gewalt betroffen sind. In diesem Zusammenhang engagiert sie sich auch für Prävention in Schulen und die Schulung von Lehrkräften. Sie ist während den schulischen Pausen im Lehrpersonenzimmer präsent und wird häufig per Nachricht von Lehrpersonen kontaktiert.

Die Kita kooperiert mit einer Organisation, die Menschen aus schwierigen Situationen integriert, sowie mit lokalen Dienstleistern wie Köchin, Bäuerin oder Putzkraft. Es gibt Partnerschaften mit Organisationen für Kinder mit Autismus. Eine bewusste Zusammenarbeit mit Schule und Tagesschule stellt fliessende Übergänge sicher. Die Kita engagiert sich politisch zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeit und der Chancengerechtigkeit. Zukunftsvisionen beinhalten Kooperationen mit Senioren für generationenübergreifende Projekte. Die OKJA arbeitet mit den Schulen, Suchtexperten, Polizei und anderen Jugendzentren zusammen. Ein Vorschlag lautet, dass die Gemeinde dem Zentrum präventive Aufgaben überträgt. Allgemein wird die Zusammenarbeit als positiv, unkompliziert und dynamisch beschrieben: «*Et puis on devient comme des amis, puis on s'aide et puis c'est comme ça qu'on avance.*» Der neue gemeinsame Standort erleichtert den Austausch. Gleichzeitig gibt es Herausforderungen wie Sprachbarrieren, die für die französischsprachigen Gemeinden als hinderlich angesehen werden beim Austausch: «*Je pense qu'on est quand même un peu mis sur le côté.*» Aufgrund dieser Sprachbarrieren besteht ein grosser Wunsch von mehreren Beteiligten, dass die französischsprachige

Region beim Kanton eine Ansprechperson erhält, die ihre Probleme verstehen und mit ihnen angehen kann. Die Haltung «*On peut toujours faire mieux*» prägt Diskussionen zur Zusammenarbeit und zur Weiterentwicklung von Bildungs- und Betreuungsangeboten.

C.4.6 Blick in die Zukunft

In den Aussagen der Gemeinde C ist eine zukunftsorientierte, qualitative Weiterentwicklung ersichtlich, die auf sozialer Ausgewogenheit, nachhaltiger Infrastruktur und einem ganzheitlichen Bildungsverständnis basiert. Im Zentrum steht zukünftig die bessere Integration einer zunehmend vielfältigen Bevölkerung, insbesondere durch frühzeitige Förderung und gezielte Informationsangebote für Familien mit Migrationshintergrund. Ein weiteres wesentliches Ziel ist die Annäherung von Bildungs- und Betreuungsstrukturen. Schule und Tagesschule sollen künftig gleichwertig betrachtet und besser koordiniert werden – sowohl organisatorisch als auch pädagogisch. Die Vision umfasst gemeinsame Leitungsstrukturen, abgestimmte Konzepte und eine stärkere Verzahnung mit Kitas und weiteren Partnern. Dabei stehen das Wohlbefinden und der Lernerfolg der Kinder im Mittelpunkt. Die Gemeinde setzt auf frühkindliche Bildung als Schlüssel zur Chancengleichheit und möchte Familien bereits vor dem Schuleintritt aktiv begleiten. Gleichzeitig wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als strategisches Ziel verfolgt – etwa durch den Ausbau der Mittagsbetreuung und die Modernisierung der Infrastruktur. Die Verwaltung plant strukturelle Reformen, um Kommunikation und Koordination zu verbessern, etwa durch zentrale Stellen und weniger stark ausgeprägte Hierarchien. Insgesamt lebt die Gemeinde eine Kultur der stetigen Weiterentwicklung. Der oft zitierte Satz «*man kann immer etwas verbessern*» spiegelt den Anspruch wider, bestehende Strukturen – insbesondere im Bildungs- und Betreuungsbereich – laufend zu reflektieren und zu optimieren.

C.4.7 Zusammenfassung

Die Gemeinde C misst Bildung, Betreuung sowie der Förderung von Kindern und Jugendlichen hohe Bedeutung zu. Mit Angeboten wie Primar- und Sekundarschule, Tagesschule, Kita und einem Jugendzentrum sowie dem 2017 eingeführten regionalen Schulsozialdienst positioniert sich die Gemeinde als familienfreundlich. Die kürzliche Etablierung einer Elternvereinigung unterstreicht zusätzlich die Beteiligung der Bevölkerung in Sachen Bildung. Die vorhandenen Angebote werden als Standortvorteil erachtet und erhöhen die Attraktivität für Familien. Die Kosten dafür werden als notwendige Investition betrachtet. Trotz hoher Zufriedenheit fehlt es an einer übergreifenden Strategie und klar definierten, gemeinsamen Zielen für Bildung und Betreuung. Eine gemeinsam entwickelte und schriftlich festgehaltene Vision wird als wichtig für zukünftige Entwicklungen angesehen. Aktuell seien viele formulierte Ziele zwar vorhanden, aber wenig praxisrelevant. Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren wird geschätzt, basiert derzeit aber hauptsächlich auf persönlichen Kontakten. Es fehlen institutionalisierte Schnittstellen, die von der Gemeinde geschaffen werden sollten, um Synergien zu fördern. Zudem ist die sprachliche Barriere zwischen dem französischen und deutschen Teil des Kantons ein Hindernis. Die Befragten wünschen sich einen verstärkten Austausch zwischen Sprachregionen sowie eine stärkere externe Vernetzung, um neue Ideen oder andere Lösungsansätze zu sehen und so ihr Angebot noch qualitativ zu verbessern.

C.5 Gemeinde D

C.5.1 Beschreibung der Gemeinde

Die Gemeinde D wird als «*Agglomerationsgemeinde mit eher ungünstiger sozialer Struktur*» beschrieben. Die Sozialhilfequote ist hoch, das ist laut einer offiziellen Analyse auf eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur in den letzten 30 Jahren zurückzuführen: mehr Personen mit geringem Einkommen, Alleinstehende und Menschen mit Migrationshintergrund sind zugezogen. Mit dem Bau vieler Einfamilienhäuser in der Gemeinde, die heute von Familien bewohnt werden, habe ein Generationenwechsel stattgefunden. Die Nähe zur Stadt und zur Natur macht die Gemeinde für Familien attraktiv, was in den letzten Jahren zu einem deutlichen Anstieg der Kinderzahlen führte. Die Gemeinde D entstand durch den Zusammenschluss zweier Gemeinden, was sich laut Befragten bis heute bemerkbar macht: Die Ansprüche der Einwohner*innen seien sehr heterogen. So würden etwa Familien mit Migrationshintergrund die Angebote der OKJA häufiger nutzen. Die Diversität der Bevölkerung wird von mehreren Interviewpartner*innen positiv bewertet: *«Es hat alles dabei. Ich denke, dass es etwas ist, was die Gemeinde auszeichnet. Die grosse Diversität. Das kann man ausschöpfen. Es ist wie der Spiegel der Realität. National.»* Ein zentrales Thema ist die Grösse der Gemeinde: «*Wir wollen ein Dorf sein, haben aber städtische Verhältnisse. Wir haben eine gewisse Anonymität. Aber wir haben Strukturen. Wir sind gut positioniert für eine Landgemeinde, aber haben städtische Probleme.*» Durch die Lage zwischen Stadt und Land kann die Gemeinde D viele Bedürfnisse abdecken und verschiedene Angebote bereitstellen. Auch der Wohnraum ist laut Befragten noch vielfältig. Die Gemeinde gilt als offen, und es bestehen vielfältige Möglichkeiten zur Mitgestaltung, die jedoch wenig genutzt werden. Das grösste Problem ist laut den Befragten der Mangel an finanziellen Mitteln. Ziel ist es, die soziodemografische Struktur zu verbessern, etwa durch mehr Eigentumswohnungen. Für die Zukunft wird ausserdem eine Zentralisierung und Professionalisierung der Gemeindeverwaltung angestrebt.

C.5.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung

Die Gemeinde D ist Sitzgemeinde für zwei weitere Gemeinden und bietet zentrale Angebote wie die Tagesschule an. Diese Zusammenarbeit ist für alle drei Gemeinden attraktiv, da auch in der Primarstufe die Klassen bei Bedarf aufgeteilt werden können. Schüler*innen aus den Aussengemeinden kommen für die Oberstufe in die Gemeinde D. Die Anzahl der Schüler*innen ist in den letzten Jahren stark gestiegen, was zu einer Erweiterung der Angebote führte. Die Finanzierung der Neu- und Umbauten stellt eine Herausforderung dar, da die Steuern bereits angehoben wurden und ein weiterer Ausbau dies erneut erfordern würde. Die Einwohner*innen wissen jedoch, dass man ins Bildungssystem investieren muss. Zurzeit hat es fünf Schulhäuser mit dezentralen Kindergärten in der Gemeinde D: «*Es kommen immer mehr Kinder, wir haben gerade wieder einen neuen Kindergarten eröffnet. Zurzeit haben wir acht Kindergärten, angefangen haben wir mit vier. Die Entwicklung der Kinder ist hier sehr stark.*»

Der Elternrat versteht sich als «*Katalysator*»: «*Wir sammeln Ideen, Inputs und Anregungen, und zwar bei den Lehrpersonen, den Behörden und den Eltern*». Der Elternrat organisiert Anlässe wie das

Lehrer*innen-Apéro oder Elternbildungsveranstaltungen, wird jedoch eher als nicht proaktiv wahrgenommen von den Befragten. In der Gemeinde D besteht aus Sicht der Befragten ein gut ausgebautes Bildungs- und Betreuungsangebot. Die Tagesschule und Kitas bestehen seit über zehn Jahren und die Nachfrage sowie Auslastung ist gut: «*Das macht die Gemeinde natürlich auch attraktiver, wenn man ein Betreuungsangebot hat für Familien, die sich unter Umständen überlegen, nach [Gemeinde D] zu zügeln*». Die Kita wird privat geführt und das Finden von qualifiziertem Personal ist herausfordernd. Die Gemeinde stellt für einige Betreuungsangebote die Räumlichkeiten zur Verfügung und übernimmt zusätzliche Kosten. Die Tagesschule wird von fast 20% der Schüler*innen genutzt und musste schon dreimal vergrössert werden. Die Ferienbetreuung wurde auf Nachfrage der Eltern durch die Tagesschulleitung ausgebaut im Jahr 2021. In den Aussagen der Befragten wird die Wichtigkeit der Betreuung deutlich: «*Die familienergänzende Kinderbetreuung ist politisch unbestritten*.» Auch die Schulsozialarbeit wurde in den letzten Jahren deutlich ausgebaut, da immer mehr Kinder dieses Angebot nutzen. Andere Angebote wie die OKJA werden im Verband mit anderen Gemeinden angeboten. Die Öffnungszeiten und Angebote müssen in allen Verbandsgemeinden ähnlich sein, da sie gemeinsam finanziert werden. Die OKJA muss daher oft die Räumlichkeiten zwischen den Verbandsgemeinden wechseln. Angebote im Bereich Migration und Integration oder Sprachförderung sind noch nicht stark verbreitet, da spielt die Finanzlage der Gemeinde eine Rolle.

C.5.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

Die Gemeinde D misst Bildung, Betreuung und Integration einen grossen Wert bei. Viele engagierte Personen setzen sich in der Gemeindebehörde für den Ausbau des Schulraums und die Bereitstellung passender Infrastruktur ein, so wurde in den letzten Jahren viel in die Bildung und Betreuung investiert. Auf der Ebene der einzelnen Bildungsinstitutionen wurden pädagogische Konzepte erarbeitet, wobei in der Schule die «Neue Autorität» als Schulkultur gelebt wird, diese setzt auf gemeinsame Vereinbarungen statt auf Regeln. Die Schule setzt auf die Werte der «Neuen Autorität» als Verbindlichkeit in der multikulturellen Schule. Indes hat die Schulsozialarbeit keine konkreten strategischen Grundlagen, wird aber in der Schule wertgeschätzt.

Die Ausarbeitung der Bildungsstrategie der Gemeinde, die von der Schulleitung und Schulkommission erstellt wurde, wurde kürzlich abgeschlossen, sie umfasst strategische Vorgaben sowie Entwicklungsziele der Gemeinde. Durch die finanziellen Engpässe in der Gemeinde wird auf die Finanzierung der gesetzlich vorgeschriebenen Angebote gesetzt. Im freiwilligen Bereich der Gemeinde (Alter, Integration…) werden zurzeit nur wenige Projekte umgesetzt. In allen Angeboten wird sehr viel Wert auf die Professionalität und Professionalisierung gelegt. Sowohl die familienergänzende Kinderbetreuung wie auch die Ferienbetreuung sind in der Gemeinde D politisch unbestritten und erfolgreich eingeführt. Die Tagesschule wird von der Gemeinde stark unterstützt und fördert aus Sicht der Gemeindebehörden die sprachliche und soziale Integration der Schüler*innen. Es bestehen sowohl eine Tagesschulverordnung wie auch ein pädagogisches Konzept und ein Organisationsleitfaden, der gerade neu erarbeitet wurde, um Räumlichkeiten und Abläufe zu klären. Für die Kita stehen die Werte Selbstständigkeit, Menschlichkeit und Geborgenheit im Zentrum. Die klassischen Grundsätze der OKJA sind Offenheit, Niederschwelligkeit und Freiwilligkeit, die insbesondere auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet sind. Der Elternrat arbeitet auch zum Wohle der Kinder und wird von

Schule und Gemeinde unterstützt. Verschiedene Akteure betonen die Wichtigkeit einer gemeinsamen Strategie und der Einbezug relevanter Personen: «*Wenn man es zusammen macht, ist das Verständnis von beiden Seiten her viel besser […] Wenn man es zusammen macht, kommt es gut.*»

C.5.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

Die Gemeindebehörde ist in verschiedene Departemente gegliedert und koordiniert die Verteilung von Aufträgen und Aufgaben. Das Gemeinderatsmitglied Bildung ist zugleich Präsident der Schulkommission. Für alle Befragten war die Bildung in den letzten Jahren ein zentrales Thema. Teile des Bereichs Bildung und Betreuung (z. B. Spielgruppen) sind im Departement des Sozialen angesiedelt, andere wiederum gehören sogar ins Departement Kultur (z. B. OKJA), dies erschwert die Führung und Kooperation enorm. Die Professionalisierung der Tätigkeiten und die Schärfung der Profile in den letzten Jahren, wie in neue Einrichtung einer Sozialkommission, sind wichtige Entwicklungen. Die Schule wird von einer Gesamtschulleiterin geführt, unterstützt von Zyklusleitungen. Bei Entlassungen wird eng mit der Schulkommission zusammengearbeitet, die meisten anderen Aufgaben in der Führung wurden an die Schulleitung delegiert. Die Tagesschulleitung hat in den letzten Jahren mehr administrative Aufgaben übernommen und ist für die Teamentwicklung verantwortlich. Freiwillige Angebote wie Kitas und OKJA werden professionell geführt und von einer Kommission des Gemeinderats beaufsichtigt. Es wird bemängelt, dass es an freiwilligem Engagement mangelt, welches im Bereich Bildung und Betreuung zwingend notwendig sei für die Weiterentwicklung. Alle Angebote aus dem Bildungs- und Betreuungsbereich sollten besser der verantwortlichen Person Bildung zugeordnet werden, um den Austausch zu erleichtern. Weiter sollen die Zuständigkeiten zwischen Schulkommission und Schulleitung in näherer Zukunft besser geklärt werden, und es wird diskutiert, ob die Erstellung einer Fachstelle im Bereich Bildung und Soziales sinnvoll wäre, da die Komplexität der Aufgaben in den letzten Jahren zugenommen habe.

C.5.5 Zusammenarbeit und Vernetzung

Die Gemeinde hat verschiedene Möglichkeiten und regelmässige Gefässe für die Zusammenarbeit, insbesondere auch mit den beiden weiteren Gemeinden im Sitzgemeindemodell. Diese Zusammenarbeit erfordert die Klärung weitreichender Fragen (z. B. Finanzierung), da die Bedürfnisse der Gemeinden unterschiedlich sind. Die Schulleitung ist an vielen Austauschsitzungen präsent, wie Elternratssitzungen und Sitzungen der Schulkommission: «*Ich habe regelmässig Kadersitzungen auf der Gemeinde. Das ist neu, das hatte mein Vorgänger nicht. Das ist sehr, sehr wertvoll. Also immer der Austausch mit dem Gemeindespräsidenten und den anderen Abteilungsleitern, finde ich etwas ganz Wertvolles, dass man einander auch besser versteht*». Die Kooperation wird als positiv bezeichnet und erfordert aktives Engagement. Ein aktuelles Projekt ist die Schulweg-Sicherheit, das mit einer Arbeitsgruppe aus verschiedenen Partnern angegangen wird. Die Tagesschulleitung hat regelmässigen Austausch mit der Schulleitung und dem Tagesschulausschuss der Schulkommission und ist gut vernetzt mit anderen Tagesschulen und dem Verein Berner Tagesschulen. Ein gemeinsames Gefäss von Schule, Tagesschule und Sozialdienst ist der Runde Tisch, wo einzelne Fälle besprochen werden. Die Kitas berichten von einem guten Austausch zwischen den Standorten, die Zusammenarbeit mit der

Gemeinde habe jedoch abgenommen. Die OKJA ist stark vernetzt mit Schule, Schulsozialarbeit und Politik und nutzt das Mittagessen in der Tagesschule als Vernetzungsmöglichkeit: «*Die Zusammenarbeit ist sehr gut, aber manchmal herausfordernd, weil man sich sprachlich finden muss, weil man nicht auf einer fachlichen Ebene diskutiert. Ich finde es spannend, weil es sehr politisch praktisch ist*.» Die Schulsozialarbeit hat regelmässigen Austausch mit der Schule, Tagesschule und Gemeinde und ist Teil des Sozialdienstes. Die Zusammenarbeit wird von allen Beteiligten als wertvoll beschrieben, aber es fehlt aus ihrer Sicht noch die Vernetzung zwischen frühkindlicher Bildung und Betreuung und der Schule sowie Tagesschule. Die Grösse der Gemeinde macht den Austausch anspruchsvoll: «*Also je grösser, desto mehr hast du natürlich. […]. Es braucht sehr viel Austausch, sonst kommst du nicht weiter*.» Mit Blick in die Zukunft stellt sich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den anderen beiden Gemeinden die Frage, ob eine Fusion der beste Weg wäre, dies ist allerdings zurzeit noch umstritten.

C.5.6 Blick in die Zukunft

Die Gemeinde D setzt zukünftig qualitative Schwerpunkte, so beschreiben sie den gewünschten Ausbau von selbstorganisiertem Lernen, Tageskindergarten und Ganztagesschule sowie eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Kita, Schule und Tagesschule, um einen durchgängigen Bildungsweg zu ermöglichen. Weiter besteht die Vision einer Fachstelle für Bildung und Soziales und einer Stärkung der Leitungspersonen zur besseren Steuerung wachsender Aufgaben. Die Gemeinde verfolgt ergänzend gezielte quantitative Massnahmen, wo es sinnvoll erscheint, so möchten sie gerne den Wohnraum entwickeln, bestehende Räumlichkeiten für die Erweiterung des Schulraums nutzen und die Verwaltungsstruktur revidieren und professionalisieren. Zudem soll die Ferienbetreuung und Aufgabenhilfe weiter ausgebaut werden. Für die Gemeinde ist die qualitative Entwicklung von Bildung, Betreuung und Zusammenarbeit zentral, allerdings möchte sie durch gezielte quantitative Massnahmen bessere strukturelle Rahmenbedingungen und soziale Durchmischung herstellen. Aufgrund der Bevölkerungsstruktur könnte es in Zukunft auch immer wichtiger werden, dass die Gemeinde in freiwillige Angebote im Bereich Migration und Integration, wie Sprachförderung, investiert.

C.5.7 Zusammenfassung

In den letzten 30 Jahren hat sich die Gemeinde demografisch gewandelt und ist aufgrund ihrer Nähe zur Natur und Stadt ein attraktiver Wohnort für Familien geworden. Die Kinderzahlen sind in der Gemeinde stetig gestiegen. Es hat sich eine heterogene Einwohnerschaft mit unterschiedlichen Ansprüchen an Bildungs- und Betreuungsangebote gebildet. Mit einer hohen Sozialhilfequote und grossen Diversität erweist sich die Sozialstruktur als herausfordernd. Die Gemeinde D hat ein umfangreiches Bildungs- und Betreuungsangebot etabliert, das seit über zehn Jahren besteht und sich starker Nachfrage erfreut. Der Elternrat fungiert als Bindeglied zwischen Lehrkräften, Behörden und Eltern. Die familienergänzende Kinderbetreuung und Ferienbetreuung sind etabliert und politisch unumstritten, während freiwillige Angebote im Bereich Integration nur begrenzt umgesetzt werden. Die Gemeinde unterstützt die Angebote finanziell und zeigt Bereitschaft, in Ferienbetreuung und ähnliche Projekte zu investieren. Die OKJA wird gemeinsam mit anderen Gemeinden angeboten, kämpft aber mit wechselnden Räumlichkeiten. Eine verstärkte Zusammenarbeit der verschiedenen Angebote und die

gemeinsame Nutzung von Räumen und Infrastruktur könnten solche Engpässe abfedern. Strategische Vorgaben und Ziele sind festgelegt, und es wird eine Professionalisierung in verschiedenen Bereichen angestrebt, wobei der Fokus auf Angeboten mit gesetzlichem Auftrag liegt. Pädagogische Konzepte werden auf Ebene der einzelnen Institutionen entwickelt, wobei Werte in Bezug auf einen positiven Umgang mit kultureller Heterogenität und der Ansatz der "Neuen Autorität" in der Schule als pädagogische Prinzipien betont werden. Insgesamt wird die Gemeinde als sozial engagiert und bemüht um eine gute schulische Umgebung für die Kinder beschrieben, obwohl finanzielle Einschränkungen die Umsetzung von freiwilligen Angeboten limitieren. Um die Attraktivität des Wohnorts zu erhalten oder zu steigern, ist es notwendig, die familienergänzende Betreuung weiter auszubauen und der wachsenden Nachfrage der Bevölkerung zu entsprechen. Die Kooperation im Bereich Bildung und Betreuung sollte sowohl innerhalb der Gemeinde als auch mit anderen Gemeinden verbessert und Schnittstellen geschaffen werden, um Synergien zu etablieren.

C.6 Gemeinde E

C.6.1 Beschreibung der Gemeinde

Die Gemeinde E mit etwas über 2000 Einwohnern wird von den Befragten als ländlich geprägt, aber durch ihre Nähe zur Stadt als gut angebunden beschrieben. Die Bevölkerung gilt als «*bunt durchmischt*". Trotz der traditionellen Prägung – «*dass ein Mann zur Arbeit geht und die Frau zu Hause bleibt*» – sind Zweiverdienermodelle mittlerweile etabliert. Die Gemeinde ist finanziell gut aufgestellt, hat einen tiefen Steuerfuss und eine eher konservative Wählerschaft. Aufgrund der Nähe zu grösseren Nachbargemeinden wird sie auch als «*Zwischengemeinde*» bezeichnet, in der zwar ein Dorfladen besteht, aber viele Besorgungen extern erledigt werden. Die Gemeinde befindet sich im Wandel: Durch den Verkauf von Einfamilienhäusern an junge Familien wächst die Zahl der Kinder und Familien spürbar. Gleichzeitig ziehen vermehrt Personen aus der Stadt aufs Land, was zu einer grösseren Durchmischung führt. Die Bevölkerung ist immer noch «*überdurchschnittlich alt*», aber «*trotzdem ist es ein aktives Dorf und nicht nur eine Schlafgemeinde*.» Das Gemeindeleben ist durch um die 30 Vereine geprägt, insbesondere der Sportverein und der Fussballclub. Während sich früher alle im Dorf kannten, ist das heute nicht mehr selbstverständlich – dennoch herrscht ein gutes Miteinander. Positiv hervorgehoben wird das Vertrauen innerhalb der Gemeinde, die Hilfsbereitschaft, Offenheit und ein starker Gemeinschaftssinn: «*Die Leute in der Gemeinde schauen zueinander, zu den Seniorinnen und zur Schule*.» Die Sprachenvielfalt und Heterogenität werden mehrheitlich als Bereicherung gesehen. Kritisch wird der fehlende Dorfkern genannt – ein zentraler Ort für Begegnungen fehlt, obwohl sich «*Dorfklatsch*» dennoch auf Alltagsebene abspielt.

C.6.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung

In der Gemeinde E gibt es eine Primarschule, während die Schüler*innen ab der 7. Klasse die Schule in der Nachbargemeinde besuchen. Die Oberstufe ist als Verband organisiert, bei dem die Gemeinde mitfinanziert und in der Schulkommission vertreten ist. Grosse Investitionen wurden für den Erweiterungsbau getätigt, der sowohl für Schule, Kindergarten als auch Tagesschule mehr Platz schaffte, und für die Erneuerung der Spielgeräte auf dem Pausenplatz. Die Gemeinde wird als «*sehr wohlwollend und grosszügig*» gegenüber der Schule erlebt. Es werde nie gespart, was Bildung anbelangt. Die Spielgruppe ist 50 Meter vom Kindergarten entfernt und auch die Schule und Tagesschule sind in Reichweite. So können die Schüler*innen von klein auf den Weg und die Infrastruktur kennenlernen. Allgemein haben die Befragten das Gefühl, sie haben «*gute Voraussetzungen*». Mehrere Befragte haben auch das Gefühl, dass die Gemeinde hinsichtlich des Bildungs- und Betreuungsangebots sehr gut aufgestellt sei.

Die Tagesschule deckt den Bedarf an ausserunterrichtlicher Betreuung ab und ist offen von 07:15 bis 18:00 Uhr an drei Tagen in der Woche. Der Mittagstisch an diesen Tagen wird sehr gut besucht. An zwei weiteren Tagen ist die Tagesschule am frühen Morgen sowie über den Mittag geöffnet, jedoch am Nachmittag aufgrund fehlender Anmeldezahlen geschlossen. In den letzten fünf Jahren hat sich die Tagesschule vergrössert und die Betreuenden sind durch die grosse Heterogenität der Schüler*innen

und die Veränderungen durch den Lehrplan 21 mehr gefordert. Es sei aber immer noch ein kleiner Teil, der *«wirklich viel Betreuung braucht»,* da die Dorfsituation durch gegenseitige private Unterstützung den Betreuungsbedarf auffängt. Immer mehr Kinder und Eltern nutzen das Angebot der Schulsozialarbeit, das gerade aufgrund der steigenden Zahlen noch ausgebaut wurde. Die Schulsozialarbeit ist in einem Gemeindeverband organisiert und nicht ständig vor Ort. Das Angebot wird vor allem als Beratungsangebot für Schüler*innen verstanden, aber auch Lehrpersonen oder die Schulleitung und Tagesschulleitung können sich mit Anliegen an sie wenden. Die Nutzung des Angebots hat zugenommen, das Vertrauen wurde über die Zeit stärker und auch das Bewusstsein geschult, dass sie eine Anlaufstelle haben. Die Schulsozialarbeiterin ist auch präsent in Klasseninterventionen, z. B. in Bezug auf Cybermobbing. Die OKJA ist ebenfalls gemeindeübergreifend organisiert, und die Kinder und Jugendlichen besuchen die Angebote in der Nachbarsgemeinde, wie das Präventionsprojekt *«Mein Körper gehört mir».* Die OKJA bietet offene, altersspezifische Treffs an. Offener Treff bedeutet, dass die Kinder und Jugendlichen kommen, sich treffen und sich in den Räumlichkeiten verweilen können, z. B. beim «Töggelen», Kochen oder Basketball spielen. Die OKJA unterstützt auch Projektwochen oder Projekttage der Schule und begleitet deren Skilager. Ausserdem gehen sie ein bis zwei Mal pro Monat in der Schule vorbei, damit Schüler*innen auch in der Pause mit Anliegen zu ihnen kommen können. Die Spielgruppe wurde aufgrund mangelnder Platzverhältnisse «*unbürokratisch und relativ schnell*» durch die Hilfe des Gemeinderatsmitglied Bildung in ein Haus nahe der Schule einquartiert. Das Spielgruppenangebot umfasst nicht die ganze Woche, sondern nur gewisse Nachmittage. Die Spielgruppe wird durch den Elternverein geführt. Neben dem Elternverein gibt es eine Elterngruppe, die sich aus zwei Elternteilen jeder Klasse zusammensetzt, um aktuelle Projekte oder Anliegen aus den Klassen gemeinsam zu besprechen und die Lehrperson der Klasse bei Bedarf zu unterstützen. Wenn die Probleme oder Wünsche nicht in dieser Gruppe ausdiskutiert werden können, gelangen diese an den Elternrat, bei dem sich von jeder Klasse eine Person aus der Elterngruppe beteiligt. Der Elternrat verfügt über mehrere Projekte, so gestalten sie beispielsweise Elternabende zu bestimmten Themen und im Frühling wird ein Ferienpassangebot in der Gemeinde organisiert. Vom Elternrat ist eine Person auch in der Schulkommission.

C.6.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

Den Befragten der Gemeinde ist es sehr wichtig, dass die Kinder lernen, dankbar und anständig zu sein und dass sie gut auf das Leben nach der Schule vorbereitet werden. Eine grosse Rolle spielt dabei die Zweisprachigkeit, da die Gemeinde oft im Austausch mit französischsprachigen Personen steht. Es bestehen keine Zielsetzungen im Bereich Bildung und Betreuung von den Gemeindebehörden, von denen die befragten Personen Bescheid wissen. Eine befragte Person meinte dazu: «*Wir werden unterstützt, aber wir haben niemanden, der uns sagt, was wir hier oben machen sollen*.» Allgemein gesehen sei es wichtig, dass man «*miteinander agiert und aufeinander eingeht*». Gemeinsam hat die Schule im Kollegium Grundsätze erarbeitet, bei denen ein übergeordnetes Ziel ist, dass die Kinder lernen, respektvoll und freundlich miteinander umzugehen. Jedes Kind sei individuell und soll «*seinen Raum*» erhalten. Aus Sicht der Schule und der Tagesschule braucht es eine gemeinsame Haltung, daher werden die Werte im Kollegium auch immer wieder zum Thema gemacht. Es gibt sowohl ein Leitbild wie auch eine Bildungsstrategie, die die zu behandelnden Themen festhält und die dem

Kollegium jederzeit frei zugänglich ist. Im Controlling der Gemeinde werden die Themen der Bildungsstrategie jährlich angesprochen. Obwohl die Qualität und Professionalität hoch gewichtet werden, braucht es eine «*gute Balance*» zwischen Qualität, Professionalität und Gesundheit. In der Gemeinde wird das Wohlbefinden der Lehrpersonen als sehr wichtig eingestuft. Die Mitarbeitenden an Schule und Tagesschule verfügen aus Sicht der Befragten über eine hohe Professionalität und sind engagiert. Allgemein sei man offen gegenüber Weiterentwicklungen, z. B. beim Einsatz neuer Lehr-/Lernmethoden und die Schule wird durch die Gemeinde jederzeit unterstützt. In der Tagesschule sollen mindestens 50% des Personals pädagogisch ausgebildet sein und die Reglemente und das Betriebskonzept der Gemeinde dienen als Qualitätsrahmen. In der Tagesschule werden die Werte Rücksichtnahme, Toleranz und sorgfältigen Umgang mit den Sachen gelebt. Die Kinder sollen in einem sozial guten Klima zusammen lernen, entdecken und spielen können. Für den Elternrat sind sowohl Elternkontakt und -bildung sowie die Kooperation mit der Schule zentral. Die OKJA möchte familiär und zugänglich sein, sie legt Wert darauf, die Kinder partizipieren zu lassen und möchte prozessorientiert arbeiten. Für sie ist es von Bedeutung, dass «*jeder so sein darf, wie er ist und mit seinen Interessen, seinen Vorlieben, seinen Raum und Platz haben darf*». Es wird als wertvoll empfunden, dass sich alle Kinder vom Kindergarten bis zur 6. Klasse kennen und miteinander betreut werden.

C.6.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

Der Gemeindepräsident ist primär Koordinator und überwacht Prozesse, er ist nur punktuell in Bildung und Betreuung involviert. Er ist eher finanzieller Art mit den Angeboten (Spielgruppe, OKJA, usw.) konfrontiert. Das Gemeinderatsmitglied Gesellschaft und Soziales ist zuständig für Schule und alle sozialen Bereiche. Sie ist sowohl das Bindeglied zwischen Schule und Gemeinderat als auch Schulkommissionspräsidentin. Mit ihrer engagierten Art bringt sie viele Anliegen erfolgreich in den Gemeinderat und bringt «*durch gute Überzeugungsarbeit*» «*eigentlich jede Budgeteingabe durch den Gemeinderat*». Das Gemeinderatsmitglied Gesellschaft und Soziales übernimmt das Controlling der Schule und bietet Rückhalt in schwierigen Situationen. Vor ein paar Jahren sollte die Schulkommission im Dorf aufgrund von vielen Demissionen eigentlich aufgelöst werden, allerdings wollte die Mehrheit der Bevölkerung dies nicht, so setzt sie sich nun aus einigen Eltern zusammen, die regelmässig die Klassen besuchen sollten. Während ihrer zwei Sitzungen im Jahr beraten sie unter anderem über das Budget. Die Schulkommission wird in naher Zukunft ein Thema werden, entweder man schafft sie ab und überträgt ihre Aufgaben an Gemeinderat und Schulleitung oder man übergibt ihr wieder mehr Verantwortung. Die Co-Schulleitung ist seit über drei Jahren gemeinsam im Amt. Sie definieren sich als «*partizipative Schulleitung*», die vieles gemeinsam mit dem Kollegium diskutieren und erarbeiten. Die Schulleitung verfügt über viele eigene Entscheidungskompetenzen, dies hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Sie beteiligt sich neben dem täglichen Arbeiten an der Schule und mit mehreren Akteuren aus der Gemeinde auch an Baukommissionssitzungen, wo sie mitreden dürfen, wenn es um die Sanierung und Erweiterung von Schulraum geht, sowie an der Entwicklung von Medien und Informatik. Die Tagesschule wird ebenfalls von einer Co-Leitung geführt; die eine Leitungsperson ist für das Pädagogische, die andere für das Administrative zuständig. Sie nehmen wie die Schulleitung regelmässig an den Schulkommissionssitzungen teil. Sowohl die Schulsozialarbeit wie auch die OKJA werden durch eine regionale Sozialdienststelle gesteuert. Die Standortleitenden treffen sich regelmässig zu einem

regionalen Austausch. In der Gemeinde wird «*praktisch immer ein Miteinander und nie ein Gegeneinander*» gelebt.

C.6.5 Zusammenarbeit und Vernetzung

Die Kooperation zwischen den diversen Akteuren im Bildungs- und Betreuungsbereich der Gemeinde wird insgesamt als sehr gut beschrieben. Eine befragte Person sagt: *«Verknüpft sind wir einigermassen wirklich gut überall»*, und eine andere erklärt: *«Der Austausch untereinander funktioniert.»* Der Informationsfluss funktioniert gut, sowohl innerhalb der Gemeinde als auch mit den Nachbargemeinden. Insbesondere zentral ist dies hinsichtlich der Oberstufe, die in einem gemeindeübergreifenden Verband organisiert ist, in dem alle beteiligten Gemeinden Einsitz haben und gemeinsam die finanzielle Verantwortung tragen. Aber auch im Bereich Schulsozialarbeit, Ferienplausch und spezieller Förderung nimmt die Zusammenarbeit mit den Nachbarsgemeinden zu, die Schulleitungen der Verbände tauschen sich regelmässig aus.

Die Schulkommissionssitzungen sind ein wichtiges Zusammenarbeitsgefäss, bei denen Vertreter*innen aus Bildung und Betreuung zusammenkommen – darunter das Gemeinderatsmitglied Gesellschaft und Soziales, die Schulleitung, ein Mitglied des Kollegiums, die Tagesschulleitung sowie Eltern. Zwischen dem Gemeinderatsmitglied Gesellschaft und Soziales und gleichzeitig Schulkommissionspräsidium und der Co-Schulleitung besteht eine enge, intensive Zusammenarbeit. Auch mit dem Schulsekretariat und dem Hauswart kooperiert die Schulleitung. Die Kooperation zwischen Schule und Tagesschule ist sowohl formell wie auch informell gut etabliert. Die Tagesschule schätzt die Unterstützung, das Wohlwollen seitens der Schule sowie der gemeinsame, rege Austausch sehr. Die Nähe im kleinen Dorf erleichtert den Austausch, da man sich kennt und schnell sowie unkompliziert kommunizieren kann. Es bestehe «*ein Grundnetz*», das gepflegt werde.

Der Elternrat beteiligt sich aktiv am Geschehen im Dorf und bei Schulanlässen, so organisieren sie beispielsweise Schulabschlussfeste oder gesunde Znünis. Spielgruppe und Kindergartenleitungspersonen tauschen sich regelmässig aus, so lernen die Kinder bereits früh die Regeln des Kindergartens kennen. Gut vernetzt ist die Schulsozialarbeit mit der Schule, Lehrpersonen, Tagesschule und Elternrat. Während mit der Schulleitung monatlich eine formelle Sitzung stattfindet, ergibt sich der Austausch mit den Lehrpersonen meist spontan. Die Schulsozialarbeitende pflegt auch einen regelmässigen Austausch mit der Tagesschulleitung. In gewissen Fällen wird auch der Elternrat miteinbezogen, so etwa bei einem Elternabend zum Thema Cybermobbing. Der Austausch wird geschätzt, da sich Themen überschneiden und ein umfassenderes Bild der Situation im Dorf entsteht. Die Zusammenarbeit mit der OKJA findet eher selten statt, was unter anderem daran liegt, dass die Lehrpersonen dies als zusätzlichen Aufwand wahrnehmen. Allerdings ändert sich dieses Bild zunehmend positiv durch ein besseres Kennenlernen. Bisher fühlte sich die Tagesschule teilweise wie eine *«einsame Insel»* und wünscht sich in der Zukunft mehr Zusammenarbeit, etwa mit dem Tagesmütterverein oder dem Elternverein. Es wird erläutert, dass sich die Kooperation mit Vereinen herausfordernd gestaltet, da diese oft wenig Interesse an einer Zusammenarbeit haben. Trotz gewisser Herausforderungen überwiegt der positive Eindruck. Eine befragte Person fasst zusammen: *«Die Zusammenarbeit läuft gut, der Austausch, die Vernetzung. Ich bin sehr optimistisch, dass es so weitergeht.»*

C.6.6 Blick in die Zukunft

Mit Blick in die Zukunft verfolgt die Gemeinde eine klar qualitative Entwicklungsstrategie. Die Befragten erwarten einen weiteren Generationenwechsel, da viele ältere Menschen ihre Häuser abgeben werden, was dazu führt, dass mehr Familien ins Dorf kommen. Daher steigt die Zahl der Kinder weiter an, was den Ausbau von Schulraum und Betreuungsangeboten notwendig macht. Ausserdem steckt sich die Gemeinde E mehrere Ziele: Erstens steht im Zentrum die Vision einer Schule, die neue Lernformen ermöglicht, lebensnah gestaltet ist und stärker mit der Tagesschule verzahnt wird. Zweitens soll die frühkindliche Bildung gezielt gefördert werden, um Familien frühzeitig zu begleiten und den Übergang in den Kindergarten zu erleichtern. Drittens soll die Integration von Familien mit Migrationshintergrund noch vermehrt durch Sprachförderung und niederschwellige Informationsangebote unterstützt werden. Auch die Zweisprachigkeit soll gestärkt werden – etwa durch bilingualen Unterricht. Die Gemeinde setzt zukünftig auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule, Tagesschule, Kitas, Elternräten und Vereinen. Dabei wird eine gemeinsame pädagogische Haltung angestrebt, die auf Prävention, Teilhabe und Wertschätzung basiert. Insgesamt zeigt sich, dass die Gemeinde Bildung, Betreuung und Integration der Zukunft ganzheitlich und generationenübergreifend denkt.

C.6.7 Zusammenfassung

In der Gemeinde E gibt es eine Vielzahl von Bildungs- und Betreuungsangeboten, die sowohl im Dorf als auch im Verband mit Nachbargemeinden organisiert sind. Zu den Angeboten im Dorf gehören die Primarschule, die Tagesschule und die Spielgruppen. Die Oberstufe, OKJA und Schulsozialarbeit sind im Verband mit den Nachbargemeinden organisiert und werden durch eine regionale Verbandstelle geleitet, wobei die Gemeinde diese mitfinanziert. Die Schulkommission, präsidiert vom zuständigen Gemeinderatsmitglied für Gesellschaft und Soziales, führt gemeinsam die Schulleitung. Die Schulkommission wird unterschiedlich wahrgenommen: Einige sehen sie als «*verloren gegangenen Akteur*», der durch neue Aufgaben oder klare Zielsetzungen mehr Einfluss nehmen könnte, andere empfinden sie als veraltet und möchten sie abschaffen. Der Schulleitung wird viel Handlungsspielraum gewährt und es gibt keine allgemeinen, vereinheitlichenden Vorgaben oder Richtlinien der Gemeinde zur Führung der Schulen. Es besteht jedoch weder ein schulisches Leitbild noch explizite, gemeinsam geteilte Ziele im Bereich Bildung und Betreuung auf Gemeindeebene. Ein gemeinsames, schriftliches Konzept könnte für die Weiterentwicklung von Bildung und Betreuung in der Gemeinde wegweisend sein. Ein weiterer Entwicklungsschritt liegt im frühkindlichen Förderbereich, z. B. durch das Etablieren einer Kita, die im Dorf noch nicht vorhanden ist, jedoch in den Nachbarsgemeinden sehr gefragt sei. Obwohl der Austausch in der Gemeinde wichtig ist, gibt es keinen Dorfkern und keinen Spielplatz neben der Schule, wo man sich treffen und unterhalten könnte. Ein solcher Platz wird von vielen Eltern gewünscht.

C.7 Gemeinde F

C.7.1 Beschreibung der Gemeinde

Die Gemeinde F zeichnet sich durch eine hohe Einwohner*innenzahl und grosse Fläche aus, was die Verwaltung beeinflusst. Als Stadt muss die Gemeinde unterschiedliche Bedürfnisse der Wohnbevölkerung vereinen, die sehr divers ist hinsichtlich sozialer und politischer Hintergründe. Begriffe wie «*melting pot*», «*Mix*», «*Unterschiedlichkeit*» und «*heterogen*» werden von den Befragten oft genannt: «*Ich finde, es ist einfach extrem divers. Heterogen*.» Die Befragten stellen fest, dass der bezahlbare Wohnraum ein wichtiges Anliegen der Bevölkerung ist und in einigen Gebieten eine Gentrifizierung stattfinde. Sie beobachten ebenfalls eine Abwanderung aus den Randgebieten und eine Zentralisierung innerhalb der Gemeinde. Die Nähe zur Stadt zeigt sich hinsichtlich ähnlicher Herausforderungen auf operativer Ebene, zum Beispiel in der Diversität der Angebote der Gemeinde, unter anderem im Bildungs- und Sozialbereich. Die politischen Einstellungen in der Gemeinde seien je nach örtlicher Lage sehr unterschiedlich, was teilweise zu einem politischen Kampf zwischen städtischen und ländlichen Gebieten führe. Um diese Unterschiedlichkeit zu überwinden, ist es nach Ansicht der Befragten wichtig, Kompromisse zu finden und eine Atmosphäre der Solidarität in der Gemeindepolitik zu schaffen. Neben dem städtischen Charakter hat die Gemeinde auch einen «*Dorfcharakter*», was zu «*politischen Zwisten*» und Konkurrenz zwischen verschiedenen Ausgabenbereichen führt: «*Man hat Konkurrenz zwischen den Mitteln. Das ist für mich ein grosses Anliegen, dass man das nicht gegeneinander ausspielt*.»

Die Gemeinde engagiert sich stark für eine familienfreundliche Umgebung und stellt viele Angebote bereit: «[*Gemeinde F] ist nach vorne gerichtet und entwicklungsausgerichtet*.» Trotz finanzieller Engpässe wird die Gemeinde als fortschrittlich und innovativ in Bezug auf Nachhaltigkeit und Klimapolitik wahrgenommen. Es gibt viele Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung, zum Beispiel in Vereinen. Die finanzielle Lage führt jedoch zu Ressourcenknappheit für Infrastruktur und Dienstleistungen, was den Druck auf verschiedene Angebote erhöht. Die Grösse der Gemeinde kann laut Aussage der Befragten zu trägen Prozessen führen, da alle Akteure einbezogen werden müssen. Eine gemeinsame Identität sei nicht immer spürbar.

C.7.2 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung

Die Gemeinde F bietet ein umfassendes Angebot an FBBE, das Spielgruppen, Kitas und Familienangebote umfasst. Die Integrationsbeauftragte koordiniert verschiedene subventionierte Angebote, darunter Kurse zu Integration und Migration. Die Angebote im FBBE-Bereich werden als gut verankert und positiv wahrgenommen.

In der Schule gibt es mehrere dezentrale Schulstandorte, die separat durch mehrere Schulleitende geführt werden. Einige Schulhäuser haben fusioniert, aber viele Einzelstandorte bestehen weiterhin. Ein gemeinsames Projekt aller Schulstandorte ist die Prävention, und es gibt innovative Unterrichtsmethoden wie Basisstufen und Mischklassen. Ein befragter Schulleiter betont: «*Wir haben schon etwas Einheitliches, aber an den einzelnen Standorten läuft dennoch viel. Das kann man nicht einfach so*

kopieren.» Die Schulen bieten ein qualitativ hochwertiges Angebot, obwohl sie mit verschiedenen Herausforderungen wie der Komplexität durch die verschiedenen Standorte und Zuständigkeiten sowie den Personalmangel zu kämpfen haben.

Die Tagesschule ist ein wichtiges Angebot mit mehreren Standorten. Besonders beliebt ist das Mittagsmodul. Die Tagesschule hat laut einer Tagesschulleitung einen guten Ruf bei den Eltern und wird oft von fremdsprachigen Eltern und Familien mit Migrationshintergrund genutzt: «*Einerseits habe ich das Gefühl, wir haben einen relativ hohen Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund. Würde ich mal sagen*.» Die Zusammenarbeit im Team ist für das Gelingen des Betreuungsangebots besonders wichtig. Die Tagesschule wird als attraktiv und beliebt wahrgenommen, dennoch ist sie mit Problemen wie Raumknappheit oder lange Wege für Schüler*innen sowie knappen Budgets für Weiterbildungen konfrontiert. Zusätzlich bietet die Gemeinde eine gut ausgebaute Ferienbetreuung an. Die Schulsozialarbeit bietet ein niederschwelliges Angebot für Schüler*innen. Die Schulsozialarbeitenden sind in der Schule präsent und unterstützen bei familiären Themen, Konflikten und Beziehungen. Sie führen auch Klasseninterventionen durch und beraten Lehrpersonen. Die Schulsozialarbeit wird von den Lehrpersonen, Eltern und Schulleitenden wertgeschätzt, es herrscht eine langfristige Zusammenarbeit und die Unterstützung sei gewinnbringend (z. B. bei Gefährdungsmeldungen). Herausfordernd ist hier der zunehmende Bedarf an sozialpädagogischen Interventionen sowie die damit verbundene Belastung der Sozialarbeitenden und die unterschiedlichen sozialpädagogischen Bedürfnisse je nach Gemeindegebiet.

In der Gemeinde sind weiter eine OKJA sowie mehrere verschiedene Beratungsstellen vorhanden. Die OKJA richtet sich an Kinder und Jugendliche und umfasst mehrere Angebote an sieben verschiedenen Standorten in der Gemeinde. Zudem besteht in der Gemeinde ein grosses Angebot zum Musizieren und Singen durch die Musikschule. Eine Vielzahl an Vereinen im Freizeitbereich sowie mehrere Elternkurse und -anlässe runden das Angebot der Gemeinde F im Bereich Bildung und Betreuung ab.

C.7.3 Werte und Ziele in Bezug auf Bildung und Betreuung

In der Gemeinde F stehen die Werte der Chancengleichheit sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Zentrum der Bildungs- und Betreuungsangebote. Es gibt keinen übergeordneten verbindlichen Rahmen, der allen Beteiligten bekannt ist, obwohl eine Bildungsstrategie 2018–2024 existiert, die zentrale Themen wie Heterogenität oder Berufswahl umfasst. Allerdings fehlt laut einigen Befragten eine kohärente Verknüpfung dieser Themen: *«Es ist praktisch alles abgedeckt. Aber die Verknüpfung von jedem einzelnen Thema mit dem anderen, das fehlt.»* Ein zentrales Anliegen vieler Beteiligter ist es, aus der Perspektive des Kindes zu denken und eine hohe pädagogische Qualität sowie Sicherheit und Kontinuität zu gewährleisten. Die Qualität der Bildung wird massgeblich mit der Motivation der Lehrpersonen verknüpft. Gute Schulen hängen laut den Befragten davon ab, dass Lehrpersonen engagiert, gesund und bereit sind, Neues auszuprobieren: *«Die Qualität der Schule steht und fällt mit motivierten Lehrpersonen […]. Sie dürfen etwas wagen und probieren.»* In den Tagesschulen existieren keine einheitlichen Qualitätsstandards. Stattdessen werden diese über lokale pädagogische Konzepte geregelt, die vor allem darauf abzielen, den Kindern einen kreativen und positiven Erfahrungsraum zu bieten: *«Wir geben alles dafür, dass sie hier eine gute Zeit haben […], wo sie Freude haben können und wo*

es einfach gut ist, unbelastet, so weit wie möglich.» Im Bereich der Frühförderung werden Bewegung sowie die Erfahrungen in der Natur als wichtig erachtet. Insgesamt dominieren sozialpolitische Motive wie soziale Integration und Verbesserung der Chancengerechtigkeit über pädagogischen Zielsetzungen. Die Orientierung an Qualitätsstandards für die Angebote im Bereich der FBBE ist aus Sicht der Befragten wichtig. Die Schulsozialarbeit verfolgt ein eigenständiges, klar abgegrenztes Konzept. Sie bietet niederschwellige Beratung und versteht das Kind als Hauptklientel: «*Das Kind steht im Zentrum, die Lehrpersonen und Eltern sind sekundäre Klienten*.» Die Konzeptentwicklung war herausfordernd: «*Die Erarbeitung des gemeinsamen Konzepts war eine Zangengeburt […], aber es war eine wichtige Profilschärfung*.» Aktuell befindet sich das Konzept in Überarbeitung, um auch die Tagesschule mit einzubeziehen. Zusätzlich wurde ein gemeindeweites Präventionskonzept in einem partizipativen, interdisziplinären Prozess entwickelt. Strategisch zeigt sich die Gemeinde offen und innovationsbereit, investiert in Professionalisierung, neue Konzepte und freiwillige Leistungen (z. B. Ferienbetreuung, Musikschule). Dennoch fehlt eine kohärente, übergreifende Strategie, was unter anderem auf die Grösse und Dezentralität der Gemeinde zurückgeführt wird. Die Bildungsstrategie wird als zu fragmentiert empfunden: *«Eigentlich habe ich das Gefühl, die Bildungsstrategie müssen wir dringend überarbeiten, weil sie sehr fragmentiert ist.»* Die verschiedenen Fachbereiche arbeiten oft mit eigenen Konzepten und Menschenbildern, was gemeinsame Haltungen erschwert. Eine stärkere strategische Verzahnung, insbesondere zwischen Bildung und Betreuung, sowie eine ganzheitliche Sicht auf das Kind werden als notwendig erachtet. Die Vision ist eine gemeinsame Richtung: *«Gemeinsames Ziel, gemeinsame Strategie. Dass Schule und Betreuung näher zusammenwachsen.»*

C.7.4 Führung und Steuerung in der Gemeinde

In der Gemeinde F gibt es für die meisten Bildungs- und Betreuungsangebote eine Gesamtleitung, die sich um die operativen Aufgaben, die Personalführung und die Zusammenarbeit mit der Gemeinde kümmert. Die Aufgabe der Leitung besteht darin, die strategischen Vorgaben des Gemeinderates umzusetzen und diesen gleichzeitig fachlich und strategisch zu beraten.

Die Schulkommission ist für die Führung der Schulen zuständig, was durch ein Tandemsystem – Schulleitung und Schulkommissionsmitglied – umgesetzt wird. Das Gemeinderatsmitglied Bildung ist gleichzeitig Schulkommissionspräsident und hat somit eine Doppelrolle. Auch die Fachbereichsleitung ist als Sekretär in der Schulkommission vertreten. Die Schulkommission wird als wichtiges strategisches Führungsgremium der Gemeinde wahrgenommen, jedoch überlegen sich die Befragten, ob die Personalführung der Schulleitung ebenfalls zu deren Aufgaben gehören sollte. Die Schulleitung ist die operative Leitung der Schule und arbeitet mit der Gemeinde insbesondere im Controlling und in der Schulprogrammarbeit zusammen. Auch die organisatorische Zusammenarbeit mit dem Schulinspektorat ist wichtig. Die Tagesschulleitungen werden direkt durch die Fachstelle geführt und sind für etwa 30 Mitarbeitende sowie die Gruppenleitungen verantwortlich. Die Haltung der Tagesschulleitungen spielt eine zentrale Rolle für die Integration von Schule und Betreuung. Es scheint jedoch schwierig, dass die Tagesschulleitungen auf derselben Stufe wie die Lehrpersonen und Schulsozialarbeitenden stehen und nicht auf derselben Stufe wie die Schulleitung. Die Struktur der Tagesschulverwaltung wird als unterentwickelt wahrgenommen und hinke der Entwicklung hinterher, da die Strukturen über die Zeit gewachsen sind und sich alle Bereiche immer wieder anpassen mussten. Die Schulsozialarbeit steht

in engem Austausch mit verschiedenen Diensten der Bildung und Betreuung. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Eltern, Behörden und Schule und übernimmt eine Schnittstellenfunktion. Die Schulsozialarbeit ist in der Bildungsabteilung angesiedelt, was als positiv wahrgenommen wird, da dadurch die Nähe zur Schule grösser ist und die Schnittstelle zur Sozialhilfe inhaltlich nicht unbedingt gegeben ist. Die Führungssituation im Bereich der Schulsozialarbeit wird als schwierig wahrgenommen, da die Zuständigkeiten nicht ganz geklärt sind: «*Und dann die Zuständigkeit. Also irgendwie Doppel-Unterstellung, Fachleitung, Schulleitung*.»

Eine weitere Leitungsfunktion ist die Integrationsbeauftragte, die unterschiedliche Projekte verantwortet und strategische sowie operative Aufgaben übernimmt. Diese Projekte sind auf die Unterstützung der Gemeinde angewiesen, weshalb die Leitungsperson im engen Austausch mit der Gemeindebehörde steht. Bei der Kita hat die Gemeindebehörde mehrheitlich administrative Aufgaben übernommen, während der Kanton die Steuerung und das Monitoring übernimmt. Dies wird als teilweise positiv für eine einheitliche Qualität gesehen, allerdings steht demgegenüber, dass damit die Qualitätswünsche der Gemeinde wegfallen und die kantonale Verwaltung der Kitas als Blackbox wahrgenommen wird. Generell fallen mit der Übertragung an den Kanton jegliche Einflussmöglichkeiten der Gemeinde im Bereich der frühkindlichen Förderung weg.

Hinsichtlich der Leitungsfunktionen sollen in Zukunft die Strukturen und Doppelunterstellungen überprüft werden. Ebenso gehört dazu, dass die Stellung der Tagesschulleitungen und deren Aufgabenkompetenzen überprüft werden. Bei den Schulleitungen stellt sich die Frage, ob eine Zwischenhierarchiestufe eingebaut werden soll, zum Beispiel eine Gesamtschulleitung, die für einen gesamten Schulbezirk zuständig wäre. Dabei orientiert sich die Gemeinde an anderen städtischen Gemeinden, die verschiedene Hierarchiestufen eingeführt haben. Jedoch wird auch diskutiert, dass mehr Hierarchiestufen nicht unbedingt positiv zu werten sind: *«Ich denke, für dass wir alle Player, die hier drin sind, die mit dem Kind arbeiten, die mit den Kindern arbeiten, zusammenhalten können, müssen wir flachere Hierarchien haben. Und professioneller geführt.»* Auch bei der OKJA soll eine zusätzliche Leitungsperson eingesetzt werden, die sich um die Koordination und Organisation kümmert.

C.7.5 Zusammenarbeit und Vernetzung

In der Gemeinde F sind Austausch und Kooperation zentrale Bedürfnisse, um die verschiedenen Bildungs- und Betreuungsangebote sowie die Haltungen aufeinander abzustimmen. Die meisten Befragten nehmen die Kooperation und Vernetzung innerhalb der Gemeinde als gut wahr. Dies gilt auch für die verschiedenen Fachstellen und zeigt sich nicht nur in guten Arbeitsbeziehungen, sondern auch bei gemeinsamen sozialen Anlässen.

In den Schulen gibt es oft Steuer- oder Arbeitsgruppen, die sich spezifischen Themen wie Prävention oder Gesundheitsförderung widmen und den Austausch mit den entsprechenden Fachgruppen der Gemeinde pflegen. Zwischen Schule und Tagesschule findet auf Leitungsebene ein regelmässiger Austausch statt. Die Schulleitungen sind gut vernetzt und haben einheitliche Vorgehensweisen und Prozesse definiert: «*Es ist hinsichtlich der Absprachen auch wichtig, dass es eine Gemeinde ist. Es gibt Dinge, die weiter oben ablaufen. Wir reden nicht davon, dass jede Schule gleich sein muss. Es gibt*

viele Dinge, die unterschiedlich sind...». Verschiedene Gremien, bestehend aus Delegierten der Schulen, Tagesschulen und weiteren Diensten, versuchen, Synergien zu schaffen. Im schulischen Bereich gibt es verschiedene Kooperationsprojekte, zum Beispiel zwischen Schule, Schulsozialarbeit und weiteren Fachpersonen (Psychomotorik, Logopädie). Hier soll die Zusammenarbeit intensiviert werden, etwa durch gemeinsame Austauschsitzungen oder Intervisionen, die teilweise bereits stattfinden. Zudem betonen die Befragten die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit den Eltern. Verschiedene Personen berichten, dass sich die Erwartungen der Eltern an die Schule verändert haben und die Schule vermehrt auch Erziehungsfunktionen übernehmen müsse, zum Beispiel in Bezug auf Medien oder Bildschirmzeit. Die Schulsozialarbeit steht in engem Austausch mit verschiedenen Diensten der Bildung und Betreuung. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Eltern, Behörden und Schule und übernimmt eine Schnittstellenfunktion. Ein Verein ist hauptsächlich für die Koordination der Elternräte und den Informationsaustausch verantwortlich. Die Musikschule ist ebenfalls auf Kooperation angewiesen, insbesondere mit der Gemeinde und den Schulen, wenn es um Raumfragen geht. Durch den Leistungsvertrag ist die Gemeinde fast verpflichtet, der Musikschule entsprechende Räume zur Verfügung zu stellen. Innerhalb der Gemeindeverwaltung stehen weniger die konkreten pädagogischen Angebote und mehr die Personalgeschäfte und Finanzen im Vordergrund der Zusammenarbeit. Aufgrund der hohen Professionalisierung innerhalb der Gemeinde wird eine Vernetzung als sehr wichtig erachtet: «*Das habt ihr vielleicht schon gehört. Hier haben wir spezialisierte Stellen, das heisst, dass die vernetzte Zusammenarbeit wichtig ist.»* Der Übergang von den Angeboten der Frühförderung zu den Angeboten der Schule und der Tagesschule wird als mangelhaft angesehen. Es gibt zwar punktuelle «*Einzelvernetzung*», jedoch ist diese nicht institutionalisiert. Die Frühförderung hat keinen direkten Einblick in den Schulbereich, was zu fehlenden Ressourcen und Wissensverlusten zum Nachteil der Familien führt. Ein «*Gärtchendenken*» wird teilweise festgestellt, das die Kooperation erschwert. Dies könne auf die Aufteilung der Fachbereiche auf Gemeindeebene und deren fehlende Vernetzung zurückzuführen sein. Auf der Ebene der Verwaltung steht eine Direktionsreform an, die zum Ziel hat, die Kommunikations- und Informationsabläufe zu überprüfen und zu vereinfachen. Das Zusammenwachsen von Bildung und Betreuung ist ein wichtiges Anliegen, das mehr Koordination zwischen Schule, Tagesschule und Angeboten im frühkindlichen Bildungs- und Betreuungsbereich erfordert. Damit dies gelingt, müssten alle Akteure, beispielsweise beim Ausbau und der Nutzung der Infrastruktur, berücksichtigt werden.

C.7.6 Blick in die Zukunft

Die Gemeinde verfolgt für die Zukunft eine ganzheitliche Entwicklungsstrategie, die sowohl auf gesellschaftliche Veränderungen als auch auf strukturelle Herausforderungen reagiert. Im Zentrum stehen die Integration der Migrationsbevölkerung, der Ausbau frühkindlicher Bildung und Betreuung, sowie das Zusammenwachsen von Schule und Tagesschule. Ziel ist es, Bildungs- und Betreuungsangebote besser zu verzahnen, Übergänge zu erleichtern und auf die zunehmende Heterogenität einzugehen. Die Ganztagesschule wird als zukunftsfähiges Modell gesehen, das jedoch klare pädagogische Konzepte und eine stärkere Koordination zwischen Schule, Tagesschule und Kita erfordert. Eine gemeinsame Leitung und flachere Hierarchien werden diskutiert, um Synergien besser zu nutzen. Auf Verwaltungsebene sind strategische Reformen geplant, etwa im Bereich der Leitungsstrukturen, der

Schulraumplanung und der internen Kommunikation. Die Schulsozialarbeit soll stärker eingebunden werden – auch bei Infrastrukturprojekten – und präventive Angebote ausbauen. Die Gemeinde setzt auf Kooperation, Integration und Qualitätssicherung, um den zukünftig nicht minder komplexen Anforderungen einer wachsenden und vielfältigen Bevölkerung gerecht zu werden.

C.7.7 Zusammenfassung

In der Gemeinde F wird der Bildungs- und Betreuungsbereich als zentraler Entwicklungsbereich beschrieben, der durch Innovation und Offenheit geprägt ist. Es gibt zahlreiche Angebote, die auf die Bedürfnisse verschiedener Gruppen abzielen, wie Familien mit Migrationshintergrund, berufstätige Eltern und solche, die Unterstützung im Umgang mit ihren Kindern benötigen. Die Tagesschulen sind ein wichtiger Bestandteil dieses Angebots und werden häufig genutzt, um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erreichen. Die Gemeindeverwaltung wird als Schlüsselakteur in der Koordination und Weiterentwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote gesehen. Eine stärkere Vernetzung und Kooperation zwischen verschiedenen Fachstellen und Betreuungsangeboten wie Tagesschule und Kita wird als notwendig erachtet, um die Angebote besser aufeinander abzustimmen und eine ganzheitliche Betrachtung von Bildung und Betreuung zu fördern. Die laufende Überprüfung der Führungsstruktur könnte hinsichtlich der Zuständigkeiten und Abläufe mehr Klarheit bringen. Die Gemeinde bemüht sich um Qualitätssicherung und Professionalisierung, insbesondere in der Schulsozialarbeit, OKJA und Beratung. Die Führung und Kommunikation in diesen Bereichen wird positiv wahrgenommen, und es werden Anstrengungen unternommen, um die Angebote zu vereinheitlichen. Die Gemeinde zeigt sich auch innovativ im Umgang mit neuen Konzepten wie der Ganztagesschule. Die Vernetzung innerhalb der Gemeinde und der Austausch mit anderen Gemeinden und kantonalen Plattformen, insbesondere zu Themen wie Integration und Bildung, werden als wichtig erachtet. Eine stärkere Vernetzung zwischen der FBBE und dem Schulbereich sowie weiteren relevanten Akteuren im Bildungsbereich könnte zu einem Mehrwert führen, indem Synergien genutzt werden, um die Angebote effektiver und attraktiver für die Bevölkerung zu gestalten. Die Bereitschaft der Gemeinde, in eine familienfreundliche Umgebung und in die Entwicklung zu investieren, wird hervorgehoben. Aufgrund finanzieller Einschränkungen müssen Wege gefunden werden, damit die Gemeinde ihr Potenzial im Bereich der Bildung und Betreuung voll ausschöpfen kann. Eine Balance zwischen städtischen und dörflichen Charakteristiken wird angestrebt, wobei politische Zwiste und Konkurrenz zwischen verschiedenen Ausgabenbereichen ausbalanciert werden müssen. Insgesamt zeigt sich, dass die Gemeinde F als eine aktive und fortschrittliche Gemeinde verstanden wird, die sich den Herausforderungen der Bildung und Betreuung stellt und bestrebt ist, durch Kooperation und Vernetzung eine hohe Qualität der Angebote zu gewährleisten.

C.8 Das Wichtigste in Kürze

Die Portraits der Gemeinden im Kanton Bern zeigen deutlich das Spannungsfeld zwischen Stadt und Land. Es bestehen Unterschiede im Bildungs- und Betreuungsangebot, so sind auf dem Land längst nicht alle Angebote vorhanden, während die Stadt einer grossen Heterogenität und Vielfalt begegnen muss. Allen befragten Gemeinden gemeinsam ist, dass Bildung als wichtige Ressource angesehen wird. Weitere Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Portraits sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Über alle Portraits hinweg gesehen lässt sich sagen, dass die Bildungs- und Betreuungsangebote den Bedürfnissen der Gemeindebevölkerung entsprechen sollten, dass eine gute Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Gemeinde zur einfacheren Etablierung sowie (Weiter-) Entwicklung bestimmter Angebote führen kann und dass in der Gemeinde engagierte Personen viel zu einem gut ausgebauten Bildungs- und Betreuungsangebot beitragen können. Anpassungsfähigkeit ist ein weiterer Schlüsselfaktor: So sollte beispielsweise der zur Verfügung stehende Raum möglichst vielseitig genutzt werden können. Diese Elemente sind entscheidend, um den Herausforderungen der jeweiligen Gemeinden zu begegnen und die Chancen optimal zu nutzen, die sich aus den spezifischen Kontexten ergeben.

Geografische und demografische Unterschiede: Die Portraits verdeutlichen, dass geografische und demografische Unterschiede eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung von Bildungs- und Betreuungsangeboten spielen. Ländliche Gemeinden wie A und B haben weniger Einwohner*innen und eine grössere Fläche, was mit einer geringeren Bevölkerungsdichte und einer traditionelleren Lebensweise verbunden ist. Dies beeinflusst das Angebot und die Nachfrage. Im Gegensatz dazu stehen städtische Gemeinden wie D und F, die durch eine hohe Bevölkerungsdichte und eine multikulturelle Bevölkerung gekennzeichnet sind. Diese Urbanität fordert vielfältigere und flexiblere Bildungs- und Betreuungsangebote. Ein zentrales Problem ist der Mangel an qualifiziertem Personal, insbesondere in ländlichen und abgelegenen Gemeinden wie A und B. Diese Gemeinden haben oft Schwierigkeiten, ausreichend Lehrkräfte und Fachpersonal zu rekrutieren, was hauptsächlich auf die geografische Lage und die begrenzte Anziehungskraft dieser Regionen zurückzuführen ist. Der Lehrkräftemangel kann zu einer erhöhten Arbeitsbelastung für das vorhandene Personal führen und die Qualität der Bildungsangebote beeinträchtigen. Ohne genügend qualifizierte Mitarbeitende sind viele Gemeinden nicht in der Lage, bestehende freiwillige Angebote zu erweitern oder neue Initiativen in dieser Hinsicht zu starten.

Kulturelle und soziale Vielfalt: Gemeinden wie C, D und F haben eine hohe Vielfalt, die in den Bildungsangeboten berücksichtigt werden muss. Die Integration, die Chancengerechtigkeit und die Förderung eines harmonischen Zusammenlebens sind dort zentrale Anliegen. Im Gegensatz dazu haben ländliche Gemeinden wie A und B eine eher homogenere Einwohnerschaft, wodurch die sozio-kulturelle Integration weniger im Vordergrund steht, sondern eher der Erhalt traditioneller (Familien-)Werte und Lebensweisen.

Werte: Die Wichtigkeit der Bildung wird in allen Gemeinden betont. Sie sei «ein grosses Anliegen» und eine Investition in die Zukunft. Während sich ländliche Gemeinden (A, B) eher an den Bedürfnissen von traditionellen Familienmodellen orientieren, sind städtische Gemeinden aufgrund der oben beschriebenen Heterogenität der Bevölkerung und daraus entstehenden Nachfrage teilweise auch offener für moderne Bildungsansätze (D, F). Zudem betonen Gemeinden wie A, B und E die Wichtigkeit

von Anstand, Solidarität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und einem familiären Miteinander. In den Gemeinden C, D und F stehen eher Werte wie Respekt, Toleranz und Professionalität im Vordergrund. Ein starkes Gemeinschaftsgefühl und gut funktionierende soziale Netzwerke sind aus Sicht der Befragten in verschiedenen Gemeinden entscheidende Voraussetzungen für Angebote, die dem Bedarf und den Erwartungen der Eltern vor Ort entsprechen. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Bevölkerung wird in allen Gemeinden betont, damit ein möglichst passendes Bildungs- und Betreuungsangebot entstehen kann.

Ressourcen und finanzielle Kapazitäten: Die finanzielle Ausstattung variiert stark zwischen den Gemeinden. Gemeinden mit geringer Finanzkraft (Gemeinde A und D) berichten häufiger von finanziellen Einschränkungen, die den Ausbau von Bildungs- und Betreuungsangeboten erschweren. Gemeinden mit mittlerer und hoher Finanzkraft, die typischerweise stadtnah und städtisch sind, oder durch ihre wirtschaftliche Lage über mehr Ressourcen verfügen, können diese in Bildung investieren. Budgetbeschränkungen verhindern in den entsprechenden Gemeinden oft den Ausbau oder die Einführung neuer Bildungs- und Betreuungsangebote. Immer wieder stehen Gemeinden vor der Herausforderung, ihre begrenzten Mittel effizient einzusetzen und zwischen verschiedenen Investitionsmöglichkeiten abzuwägen. Dies führt dazu, dass notwendige Investitionen in die Bildungsinfrastruktur oder in neue Angebote häufig verschoben oder ganz gestrichen werden. In den Portraits von Gemeinden wie A und E zeigt sich deutlich, dass die Notwendigkeit, Investitionen gut zu begründen, den Handlungsspielraum einschränkt und die Entwicklung innovativer Bildungsansätze verlangsamt.

Führung: Die Führungsstrukturen variieren zwischen den untersuchten Gemeinden. In allen Gemeinden ist ein Gemeinderatsmitglied Bildung, eine Schulkommission sowie eine Schulleitung vorhanden. In den Gemeinden B-F wird die Führungsebene durch die Tagesschulleitung ergänzt. In der Gemeinde A hat der Gemeinderat immer noch eine zentrale Position, während dies in den anderen Gemeinden weniger betont wird. In den Gemeinden A, B und E wird viel Verantwortung an die Schulleitung übertragen, diese verfügt über einen grossen Handlungsspielraum. In mehreren Gemeinden wird festgestellt, dass die Komplexität der Aufgaben im Bereich Steuerung und Führung in den letzten Jahren zugenommen. Grössere Gemeinden setzen sich mit der Etablierung einer Abteilungsleitung Bildung auseinander (Gemeinde D) oder haben diese bereits etabliert (Gemeinde F). Diese Person soll als Vernetzungsperson fungieren zwischen den einzelnen Angeboten, aber auch zum Gemeinderat. In gewissen Gemeinden bestehen Doppelrollen (z. B. Gemeinde B: Gemeindepräsident und Lehrperson), was die Führung komplexer gestalten kann.

Kooperation und Vernetzung: Die Zusammenarbeit von Schulen, sozialen Diensten, Vereinen und der Gemeindeverwaltung schafft starke Netzwerke, in denen Ressourcen gebündelt und Synergien genutzt werden können. Gemeinden wie B und F profitieren von solchen Kooperationen, zum Beispiel hinsichtlich der Raumnutzung oder der Organisation von gemeinsamen Anlässen. Diese Vernetzung fördert den Austausch von Wissen, die Koordination von Massnahmen und die gemeinsame Lösung von Problemen. In ländlichen Gemeinden wie A und B sind es oft informelle Netzwerke und die Unterstützung durch Familien und lokale Vereine, die zur Umsetzung und Akzeptanz von Angeboten beitragen.

D ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN STUDIE

D.1 Einleitung

Der Zugang zu einer Primar- und Sekundarschule ist für alle Gemeinden obligatorisch. Eine Tagesschule hingegen muss nur dann betrieben werden, wenn ein entsprechender Bedarf besteht. Andere Angebote wie Kindertagesstätten, Spielgruppen oder Schulsozialarbeit sind freiwillige Leistungen der Gemeinden. Zudem können sich diese Bildungs- und Betreuungsangebote in ihrer Struktur unterscheiden. Werden sie eigenständig durch die Gemeinde geführt oder im Rahmen von Kooperationen organisiert? Sind sie isolierte Angebote oder in ein grösseres Netzwerk eingebunden? Welche Bedeutung messen die Gemeinden diesen Angeboten zu, und wie entwickeln sie sich weiter?

Dieser Teilbericht versucht Antworten darauf zu liefern. Die deskriptiven Auswertungen basieren auf den geschlossenen und offenen Fragen des Fragebogens Gemeinderatsmitglieder Bildung (in Kapitel D.6 auch Fragebogen Tageschulleitungen und Schulleitungen) und spiegeln dementsprechend die Aussagen der Befragten wider. Zur Illustration und Verdeutlichung wurden stellenweise Aussagen aus den qualitativen Interviews und den offenen Fragen des Fragebogens eingefügt.

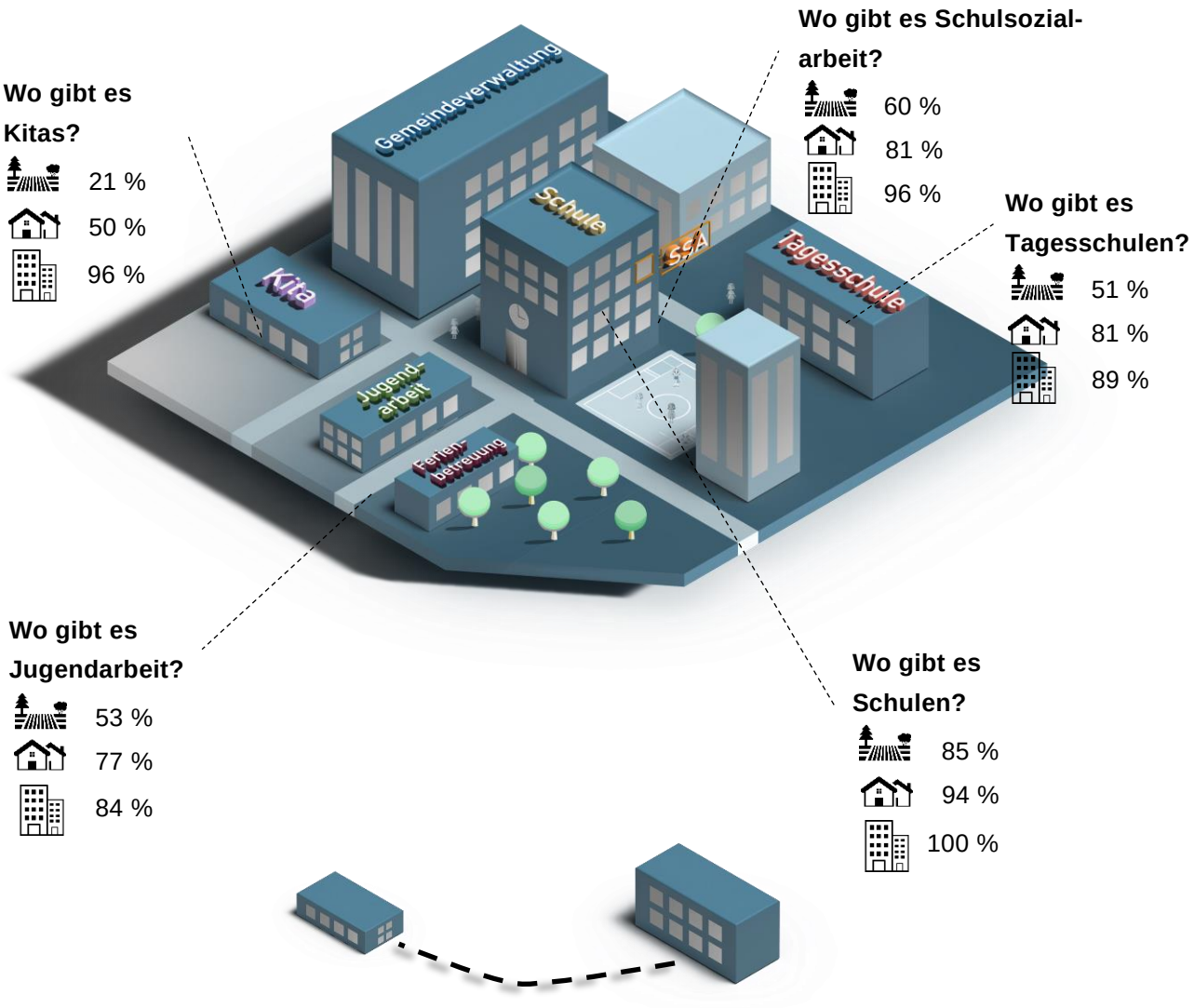
Grundlagendaten zu Demografie, Wirtschaft etc. stammen aus den Regionalporträts der Gemeinden des Kantons Bern des Bundesamts für Statistik (BFS, 2021, 2023). Daten zu Schulen, Tagesschulen und Schulsozialarbeit wurden von der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern bereitgestellt (BKD, 2023a). Informationen über Kindertagesstätten stammen von der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI, 2022), während Daten zur Kinder- und Jugendarbeit vom Verband der offenen Kinder- und Jugendarbeit erhoben wurden (VOJA, 2022). Kapitel D.2 und D.2.1 basieren rein auf diesen Registerdaten. Da die Daten aus unterschiedlichen Jahren stammen und von variierender Qualität sind, waren manuelle Korrekturen erforderlich. Zudem konnten nicht alle relevanten Informationen aus den vorhandenen Daten abgeleitet werden. Beispielsweise ist es nicht immer möglich zu bestimmen, in welche Nachbargemeinde Kinder aus Gemeinden ohne eigene Sekundarschule zu Schule gehen.

Weiter muss berücksichtigt werden, dass nur die Bildungs- und Betreuungsangebote erfasst wurden, für die der Kanton eine Statistik führt. Für bestimmte Akteure, wie Elternräte, fehlten belastbare Daten, während andere Organisationsformen, wie Ganztagesschulen, nicht in ausreichender Verbreitung vorhanden sind, um diese Daten sinnvoll darstellen zu können. Bei der Interpretation der Daten ist zu beachten, dass rund 44 % der Gemeinderatsmitglieder Bildung den Fragebogen ausgefüllt haben, diese stammen aus allen unterschiedlichen Gemeindetypen im Kanton. Die Stichprobe der Schulleitenden und Tagesschulleitenden ist relativ klein und nicht als repräsentativ zu betrachten.

Trotz dieser Herausforderungen bieten die Übersichten im folgenden Kapitel eine einzigartige Zusammenstellung über die Bildungs- und Betreuungslandschaft im Kanton Bern. Dadurch wird eine Momentaufnahme über die Angebote und deren Organisation sowie ihrer Verteilung im Kanton Bern ermöglicht.

D.2 Angebote im Bildungs- und Betreuungsbereich

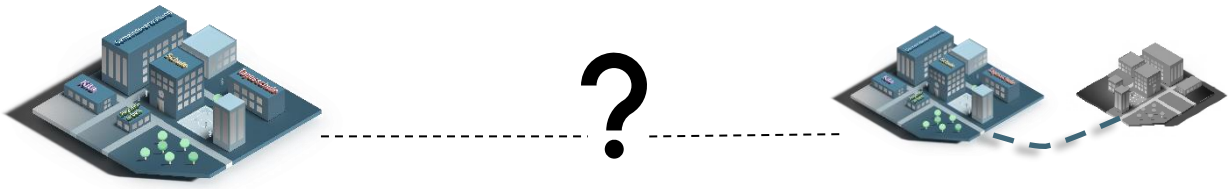
In den Gemeinden des Kantons Bern gibt es unterschiedliche Bildungs- und Betreuungsangebote. Die nachfolgende Darstellung zeigt auf, welche Angebote in den städtischen, intermediären und ländlichen Gemeinden vorhanden sind. Wenn kein eigenes Angebot besteht, ist teilweise ein Zugang zu einem Angebot in einer Nachbarsgemeinde möglich.



Von der Kita in die Tagesschule?

Während in Ländern wie Deutschland die frühkindlichen Betreuungsstrukturen besser ausgebaut sind als die Strukturen während der Schulzeit, sieht es im Kanton Bern anders aus: Denn obwohl nur etwa 40 % der Gemeinden über eine freiwillig und mehrheitlich privat betriebene Kita verfügen, gibt es in rund 60 % der Gemeinden eine Tagesschule. Diese ist jedoch anders als die Kita je nach Bedarf für die Gemeinden obligatorisch.

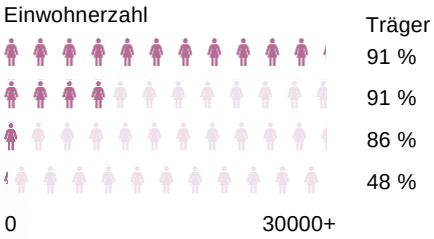
D.2.1 Eigenständig oder gemeinsam mit anderen Gemeinden



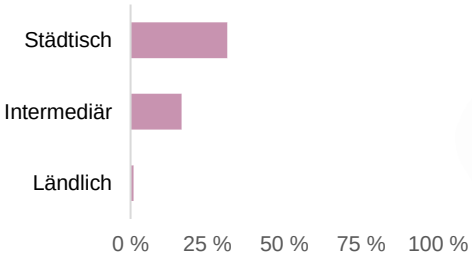
Primar- und Sekundarschule im Verbund mit anderen Gemeinden?

70 % der Gemeinden führen ihre Primarschulen eigenständig, während bei den Sekundarschulen etwa die Hälfte der Gemeinden mit anderen kooperiert.

Gemeinde Träger eines Schulverbandes?



Welche Gemeinden sind Träger von Angeboten der Jugendarbeit?



Jugendarbeit, wo sind die Träger-, wo die Anschlussgemeinden?

33 Sitzgemeinden, die sich vorwiegend in den Agglomerations- und Stadtgemeinden befinden, decken mit 190 Anschlussgemeinden 63 % der Gemeinden des Kantons Bern mit offener Kinder- und Jugendarbeit ab.

D.2.2 Einschätzung des eigenen Angebots

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung konnten im Fragebogen drei Bildungs- und Betreuungsangebote auswählen, die aus ihrer Sicht in ihrer Gemeinde am wichtigsten sind. Dabei konnten sie nur Angebote nennen, die in ihrer Gemeinde auch vorhanden sind.

Fast alle Befragten nannten die Schule. Rund 80 % der Gemeinderatsmitglieder Bildung in Gemeinden mit Tagesschule zählen auch die Tagesschule zu den wichtigsten Angeboten. Die Schulsozialarbeit wurde, sofern vorhanden, von zwei Dritteln der Befragten genannt. Ein Drittel der Gemeinderatsmitglieder Bildung in Gemeinden mit Kitas zählt diese zu den wichtigsten Angeboten.

Weiter konnten sie das aktuelle Bildungs- und Betreuungsangebot in ihrer Gemeinde einschätzen. Zwei Drittel beurteilen das Angebot als «gut», die meisten anderen als «eher gut», nur zwei der befragten Gemeinderatsmitglieder Bildung beurteilen ihr Angebot als «mittelmässig». Diese Gemeinderatsmitglieder Bildung stammen aus ländlichen Gemeinden. In diesen ist auch der Anteil der «eher gut»-Einschätzungen etwas höher als in der Stadt oder in intermediären Gemeinden.

D.2.3 Gemeindemerkmale und das Vorhandensein von Tagesschulen und Ferienbetreuungsangeboten

Zur Untersuchung der Frage, wie Merkmale von Gemeinden mit dem Vorhandensein von schulergänzenden Betreuungsangeboten (Tagesschulen und Ferienbetreuungsangebote) zusammenhängen, wurden logistische Regressionsanalysen durchgeführt. Die Auswertungen zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gemeinde ein Tagesschulangebot hat, höher ist:

- in städtischen und intermediären Gemeinden
- bei einem höheren Ausländeranteil in der Gemeinde
- bei einem niedrigeren Anteil landwirtschaftlich Beschäftigter
- bei einem niedrigeren Anteil an SVP-Wählenden.

Die Finanzkraft der Gemeinde spielt keine signifikante Rolle.

Ferienbetreuung (in rund 29% der Gemeinden mit Tagesschule vorhanden gemäss Registerdaten) wird eher in Gemeinden angeboten, die bereits ein Tagesschulangebot haben, das gut genutzt wird. Zudem gibt es auch hier einen Zusammenhang mit der politischen Ausrichtung der Bevölkerung: eine Ferienbetreuung ist eher vorhanden in Gemeinden, die einen geringeren Anteil an SVP-Wählenden haben.

Weiterlesen: Windlinger, R. & Jutzi, M. (2025). Zwischen kantonalen Rahmenbedingungen und lokaler Umsetzung: Zusammenhänge zwischen Gemeindemerkmalen und dem Vorhandensein von schulergänzenden Betreuungsangeboten. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften, 47*(2), 202–215. https://doi.org/10.24452/sjer.47.2.10

D.2.4 Verständnis von Tagesschule und FBBE

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung wurden befragt, welches Verständnis sie von der Tagesschule und der FBBE haben. Wie im Teil A des Gesamtberichts dargestellt, ist das Rollenverständnis beider Angebote nicht klar definiert. Es besteht kein Konsens darüber, ob die Tagesschulen und die FBBE primär einen Bildungs- oder einen Betreuungsauftrag erfüllen.

Unabhängig davon, ob entsprechende Angebote in der jeweiligen Gemeinde bestehen, zeigen sich Unterschiede im Verständnis dieser Angebote durch die Gemeinderatsmitglieder Bildung. Während eine klare Mehrheit die Tagesschule als kommunale Aufgabe betrachtet, ist das Bild bei der FBBE uneinheitlicher. Zwar sind viele der Meinung, dass FBBE-Angebote zur Aufgabe der Gemeinde gehören («sind eher» bzw. «sind»), rund 10 % sieht diese jedoch «eher nicht» als kommunale Aufgabe.

Aus Sicht der Gemeinderatsmitglieder Bildung erfüllt die Tagesschule in erster Linie einen Betreuungsauftrag: Rund 95 % geben an, dass sie «einen» bzw. «eher einen» solchen Auftrag hat. Auch bei den FBBE-Angeboten sehen über 80 % der Befragten einen Betreuungsauftrag, wobei hier die abgestufte Antwort «haben eher einen» häufiger gewählt wird.

Ob und in welchem Ausmass Tagesschule und FBBE-Angebote auch einen Bildungsauftrag erfüllen, ist weniger eindeutig. Bei der Tagesschule dominieren die Antworten «hat eher einen» und «hat eher keinen» Bildungsauftrag. Bei den FBBE-Angeboten zeigt sich ein etwas klareres Bild: Die Mehrheit sieht hier durchaus einen Bildungsauftrag, wobei die häufigsten Antworten «haben einen» und «haben eher einen» lauten.

Tagesschulen scheinen zudem eine wichtige Rolle für die Standortattraktivität der Gemeinden zu spielen. Über 90 % der Gemeinderatsmitglieder Bildung bewerten die Tagesschule als wichtig oder eher wichtig für die Attraktivität des Standorts. Auch die FBBE wird ähnlich eingeschätzt: Knapp über 80 % der Befragten sehen sie als wichtig oder eher wichtig an – wobei hier häufiger die Antwort «eher wichtig» gewählt wird.

Insgesamt wird der Stellenwert der Tagesschule für die Gemeinde etwas höher eingeschätzt als jener der FBBE.

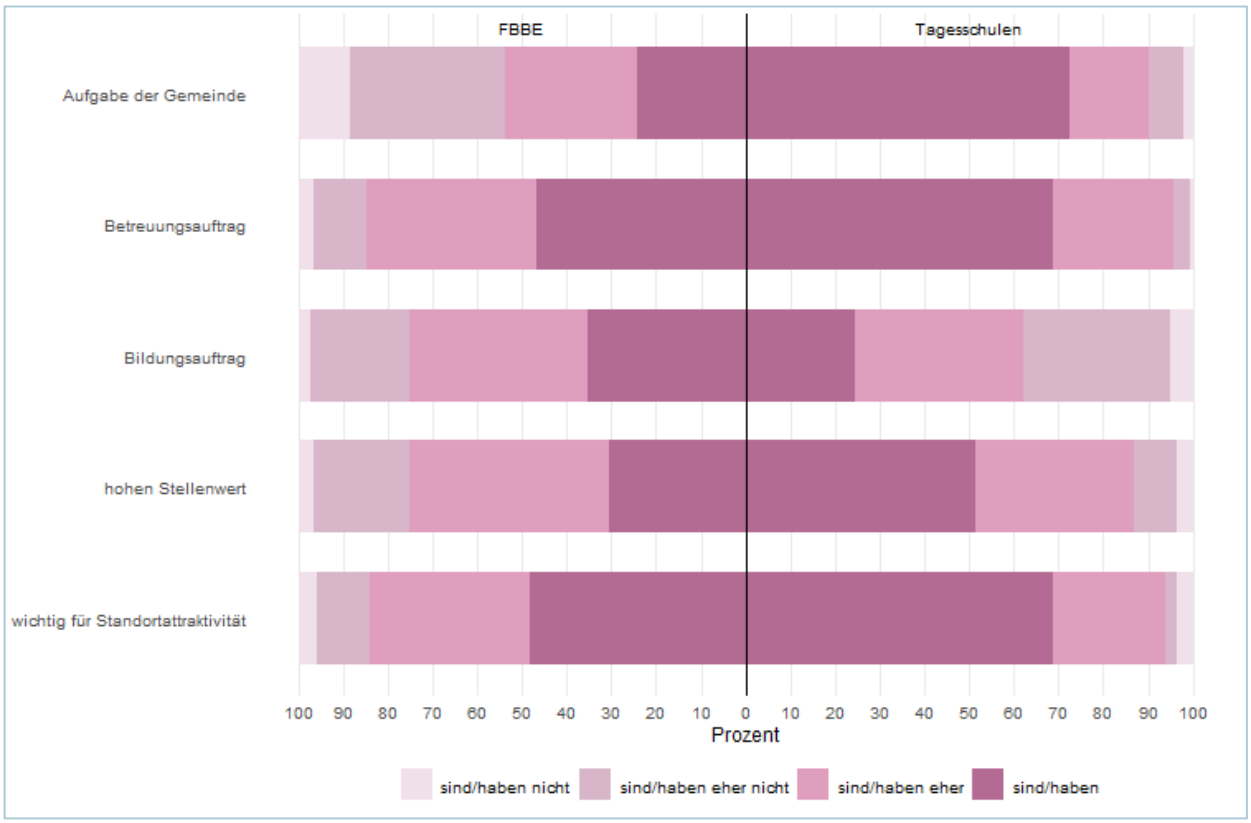


Abbildung 4: Verständnis Tagesschule und FBBE - Sicht der Gemeinderatsmitglieder Bildung (n = 145)

D.2.5 Auftrag von Tagesschule und FBBE

Nebst dem Verständnis von Tagesschule und FBBE als Bildungs- und/oder Betreuungsangebote schreiben die Gemeinderatsmitglieder Bildung beiden Angeboten eine Vielzahl an Aufträgen zu, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Der Auftrag, die Chancengerechtigkeit zu fördern, wird beiden in etwa gleich stark zugeschrieben. Auch bei der Förderung der Sozialkompetenzen (leicht höher bei der FBBE) und bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (leicht höher bei der Tagesschule) werden beide Angebote ähnlich eingeschätzt; diese beiden Aufträge werden insgesamt am höchsten bewertet.

Eine leichte Tendenz zeigt sich bei der Integrationsförderung und der Förderung der Selbstkompetenz: Sie werden von den Gemeinderatsmitgliedern Bildung eher der FBBE als der Tagesschule zugeschrieben. Deutlicher noch sehen die Gemeinderatsmitglieder Bildung den Auftrag der FBBE in der Förderung der kognitiven Fähigkeiten, der motorischen Fähigkeiten und der sprachlichen Kompetenzen. Diese Einschätzungen decken sich mit den Ergebnissen aus Kapitel D.2.4, wonach die FBBE im Vergleich zur Tagesschule eher als Bildungsangebot verstanden wird.

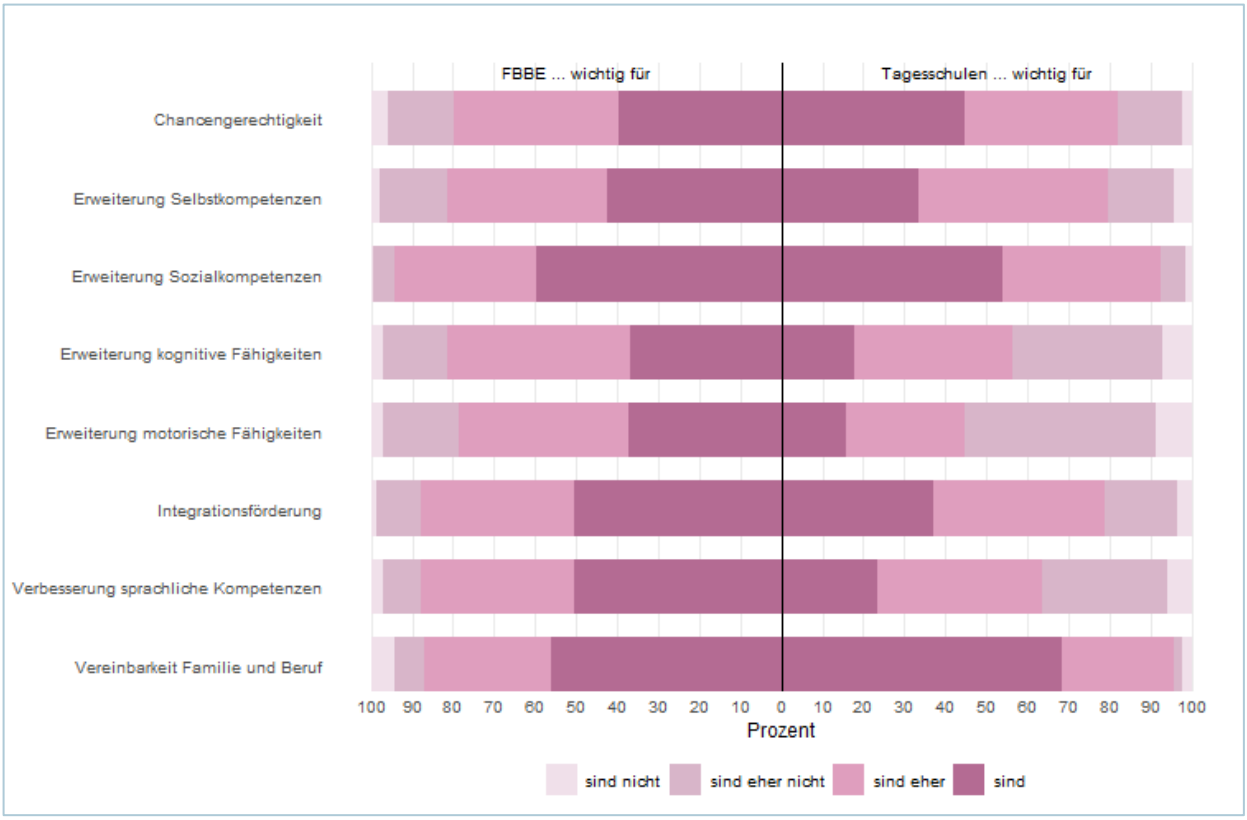


Abbildung 5: Auftrag Tagesschule und FBBE - Sicht der Gemeinderatsmitglieder Bildung (n = 135-141)

D.2.6 Gründe für das Fehlen von Bildungs- und Betreuungsangeboten in Gemeinden

Nebst der Erhebung zur Verfügbarkeit von Bildungs- und Betreuungsangeboten in den Gemeinden interessierte uns insbesondere, weshalb gewisse Angebote nicht vorhanden sind. Während bei Angeboten wie der Tagesschule (bedarfsabhängige Verpflichtung zum Aufbau), der Kita (mehrheitlich in

privater Trägerschaft, ohne kommunale Steuerung) und der Ganztagesschule (kaum etabliert) bereits im Vorfeld erwartbare Ergebnisse vorlagen, war das Fehlen von Schulsozialarbeit, Ferienbetreuung und OKJA weniger eindeutig begründbar.

Bei der Schulsozialarbeit zeigt sich, dass in der Mehrheit der Gemeinden, deren Gemeinderatsmitglieder Bildung hinsichtlich des Zugangs «Nein» angegeben haben, eine Einführung in Planung ist. Dies deutet auf eine wachsende Anerkennung des Bedarfs hin, auch wenn die Umsetzung teils noch aussteht – etwa aufgrund finanzieller oder struktureller Hürden.

Im Bereich der Ferienbetreuung ist der fehlende Bedarf der am häufigsten genannte Grund für das Nichtvorhandensein eines Angebots. Dennoch ist in einer beträchtlichen Anzahl von Gemeinden eine Einführung in Planung, und in weiteren Fällen besteht ein Zugang über regionale Angebote, jedoch ohne interkommunale Zusammenarbeit.

Bei der OKJA ist der häufigste Grund für das Fehlen eines Angebots in der eigenen Gemeinde, dass bereits ein Angebot in der Region besteht, jedoch nicht im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit. Fast ebenso viele Gemeinden geben jedoch an, keinen Bedarf zu sehen. Finanzielle Gründe spielen hier nach Angaben der Gemeinderatsmitglieder Bildung keine Rolle.

D.3 Führungsstrukturen in den Gemeinden

Die Bildungsorgane der Gemeinden im Kanton Bern spielen eine zentrale Rolle bei der Steuerung, Organisation und Verwaltung des Bildungswesens. Die Gemeinderatsmitglieder Bildung haben im Fragebogen Angaben zu den Führungsstrukturen in ihren Gemeinden gemacht. Im Folgenden werden die bestehenden Führungsorgane und -strukturen beschrieben. Die Führungsstrukturen sind vom jeweiligen Kontext der Gemeinde abhängig. Deshalb wurde in den folgenden Analysen jeweils zwischen städtischen Gemeinden, Agglomerationsgemeinden und ländlichen Gemeinden unterschieden. Ebenfalls ist davon auszugehen, dass sich die Führungsstrukturen je nach Grösse der Gemeinde und Art der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden (z. B. als Schulverband) unterscheiden können. Dies wurde ebenfalls in den folgenden Auswertungen berücksichtigt.

D.3.1 In ländlichen Gemeinden gibt es weniger Tagesschulleitungen, Schulsekretariate und Abteilungsleitungen Bildung

Nicht jede Gemeinde im Kanton Bern hat eine eigene Schule, demzufolge gibt es nicht in jeder Gemeinde eine Schulleitung: Schulleitungen (inkl. Stufenleitungen und Standortleitungen, ohne Gesamtschulleitung) sind basierend auf den Fragebogendaten in rund 70 % der Gemeinden (mit Schule) vorhanden, in knapp 37 % gibt es nebst Stufen- und Standortleitungen zusätzlich eine Gesamtschulleitung, wobei rund 21 % der Gemeinderatsmitglieder Bildung angeben, über eine Gesamtschulleitung aber keine Stufenleitungen zu verfügen, was (nach Abgleich mit den Registerdaten) auf eine Schulverbandsorganisation hinweist. Dass rund 9 % der Gemeinderatsmitglieder Bildung weder eine Schulleitung noch eine Gesamtschulleitung angeben, deutet vermutlich auf unvollständige oder fehlerhafte Angaben in den Fragebogendaten hin und spiegelt eher nicht den tatsächlichen Organisationsstand wider.

Hinsichtlich des Vorhandenseins einer Gesamtschulleitung gibt es keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf den Kontext der Schule (Stadt, Agglomeration, Land). Dies weist darauf hin, dass es in kleineren, ländlichen Gemeinden teilweise nur eine Gesamtschulleitung gibt, während in grösseren Gemeinden gleichzeitig verschiedene Führungsfunktionen, wie Stufenleitungen/Standortleitungen und eine Gesamtschulleitung bestehen können. Die Wahl der Schulleitung erfolgt meistens durch das Gemeinderatsmitglied Bildung oder die Schulkommission.

> Und ich wurde letztes Jahr im Sommer schon Hauptschulleiterin, also Gesamtschulleiterin. […]. Ich bin jetzt ein wenig der Scharnier- und Angelpunkt der Gemeinde, von der Schule, die zur Gemeinde übergeht. Ich habe eine 25-Prozent-Anstellung hier, was für die Grösse dieser Schule viel zu wenig ist. Ich habe selbst noch 35 Mitarbeitende im Zyklus, wo ich die Personalführung habe. Ich habe im Schulleitungsteam noch drei Schulleitungen, also des Zyklus 1, Zyklus 3 und die dritte Schulleitung, die unter meiner Personalführung sind. Ich habe den Chefhauswart unter meiner Personalführung, die Tagesschulleiterin, operativ mit der Gemeinde so geteilt. (Aussage im Interview)

Tagesschulleitungen existieren in 83 % der Gemeinden, welche über eine Tageschule verfügen. Somit gibt es in rund einem Fünftel der teilnehmenden Gemeinden mit Zugang zu einer Tagesschule keine Tagesschulleitung direkt in der Gemeinde, was auf die gemeinsame Trägerschaft mit anderen Gemeinden zurückzuführen ist oder auf Trägerschaften, welche nicht direkt mit der Gemeinde verbunden sind. In Gemeinden mit mehreren Tagesschulstandorten wird teilweise die Funktion «Gesamtleitung Tagesschule» eingeführt. Insgesamt ist diese Funktion eher selten, insbesondere in Agglomerationsgemeinden (9 von 31) oder ländlichen Gemeinden (9 von 39). In 14 der 27 städtischen Gemeinden gibt es eine Gesamtleitung Tagesschule.

> Ich nehme auch teil an den Schulkommissionssitzungen, die wir im Gemeindebüro, also in der Gemeindeverwaltung haben, wo die Schulleitung, die Tagesschulleitung und die Schulkommission zusammen tagt. (Aussage im Interview)

Ein Schulsekretariat ist in 83 % der Gemeinden (mit einer Schule) vorhanden, was die Bedeutung administrativer Unterstützung unterstreicht. In rund einem Viertel der ländlichen Gemeinden gibt es kein Schulsekretariat, während es diese administrative Unterstützung in allen städtischen Gemeinden gibt.

D.3.2 Schulkommissionen bleiben ein wichtiges Führungsorgan und werden nicht durch die Abteilungsleitung Bildung ersetzt

Von den befragten Gemeinderatsmitgliedern geben die meisten an, dass es in ihrer Gemeinde eine Schulkommission gibt. Betrachtet man nur die Gemeinden, welche auf dem Gemeindegebiet über

einen eigenen Schulstandort (nach Abgleich mit den Registerdaten) verfügen, zeigt sich, dass es in Agglomerationsgemeinden (19 %) und ländlichen Gemeinden (14 %) etwas häufiger vorkommt, dass es keine Schulkommission mehr gibt als in städtischen Gemeinden. In 24 von 27 städtischen Gemeinden gibt es noch eine Schulkommission (89 %).

> Mein Slogan für die Schule ist: ich gehe gerne in die Schule. So arbeiten wir in der Schulkommission, so vertrete ich die Schule im Gemeinderat, so handle und kommunizieren wir als Behörde gegenüber der Schule. (Anmerkung im Fragebogen)

Die Aussagen der Gemeinderatsmitglieder Bildung zeigen, dass es an einigen Standorten eine neue Führungsrolle gibt: die Abteilungsleitung Bildung. Die Abteilungsleitung Bildung ist mit rund 26 % der befragten Gemeinden (mit eigener Schule) noch nicht so stark verbreitet und eher ein städtisches Phänomen. In 20 von 27 der befragten städtischen Gemeinden gibt es eine Abteilungsleitung Bildung (74 %). Im Gegensatz dazu gibt es nur in 4 von 68 ländlichen Gemeinden (mit eigener Schule) eine Abteilungsleitung Bildung. In den Agglomerationsgemeinden liegt der Anteil von Abteilungsleitungen Bildung bei rund einem Viertel (24 %). Gemeinden, die laut den Registerdaten in einem Verband organisiert sind (N=56 Gemeinden), haben häufiger eine Abteilungsleitung Bildung (N=15), als Gemeinden, die nicht in einem Verband organisiert sind. Jedoch ersetzt diese neue Rolle nicht zwingend die Schulkommission: Nur in einer der Gemeinden, in denen es eine Abteilungsleitung Bildung gibt, gibt es keine Schulkommission. Hingegen gibt es in 23 Gemeinden weder eine Schulkommission noch eine Abteilungsleitung Bildung. In 13 dieser Gemeinden gibt es nach Aussage der Gemeinderatsmitglieder auch keine Schulleitung, was darin zu begründen ist, dass die Schulen in Schulverbänden organisiert sind, welche nicht allein in der Zuständigkeit des befragten Gemeinderatsmitglieder liegen. In den städtischen Gemeinden ist das gleichzeitige Vorhandensein einer Schulkommission und einer Abteilungsleitung Bildung die häufigste Form der Führung (in 19 von 27 Gemeinden), was mit der zunehmenden Grösse und Komplexität des Bildungs- und Betreuungsbereichs in diesen Gemeinden zusammenhängen könnte. Die Gemeinderatsmitglieder Bildung aus ländlichen Gemeinden geben an, dass in allen vier Gemeinden mit Abteilungsleitung Bildung gleichzeitig eine Schulkommission besteht.

> Bei der Leitenden Bildung spielt es eigentlich keine Rolle, ob du Abteilungsleitung oder Leitende Bildung bist. Du musst einfach die Funktion, die Vernetzung und die Akzeptanz in der Gemeinde haben. (Aussage im Interview)

In den befragten Gemeinden ist das Gemeinderatsmitglied Bildung meistens auch der Präsident oder die Präsidentin der Schulkommission. Am häufigsten ist dies in Agglomerationsgemeinden der Fall. Die Mitglieder der Schulkommissionen werden insgesamt häufiger durch die Behörde als durch die Bevölkerung gewählt. In ländlichen und in Agglomerationsgemeinden (beide 41 %) bestimmt die Bevölkerung stärker mit, wer in der Schulkommission ist, als in städtischen Gemeinden (30 %). Wenige Unterschiede zwischen Land und Stadt bestehen hinsichtlich der Frage, ob das Gemeinderatsmitglied Bildung Teil der Schulkommission ist, dies ist in 79 % der befragten Gemeinden der Fall.

D.3.3 In Agglomerationsgemeinden ist die wahrgenommene Autonomie der Gemeinde in Bezug auf die Bildung und Betreuung am höchsten

Die meisten Gemeinderatsmitglieder schätzen die Autonomie der Gemeinde in Bezug auf die Bildung und Betreuung insgesamt als moderat ein. Im Durchschnitt beschreiben die Gemeinderatsmitglieder in Agglomerationsgemeinden ihre Autonomie etwas höher als ländliche und städtische Gemeinderatsmitglieder. Zwischen den 81 ländlichen Gemeinden gibt es deutliche Unterschiede: während 21 eine eher hohe oder hohe Autonomie feststellen, geben 17 eine eher geringe oder geringe Autonomie an. In städtischen und Agglomerationsgemeinden wählen die Gemeinderatsmitglieder deutlich häufiger die Kategorie «moderate Autonomie». Die folgenden Zitate zeigen auf, dass Autonomie unterschiedlich interpretiert wird. Im ersten Zitat wird Autonomie mit «Macht» oder «Einfluss» in Beziehung gesetzt und weniger mit dem Handlungsspielraum. Es geht um den Einfluss der Schulkommission hinsichtlich der Steuerung der Schule. Gleichzeitig wird die Autonomie der Gemeinde auch als hoch wahrgenommen, weil die Leitlinien des Kantons veraltet seien und somit wenig Vorgaben bestehen, was wiederum die Autonomie der Gemeinde erhöht. Auch im zweiten Zitat wird betont, dass die fehlende Unterstützung des Kantons dazu führe, dass die Gemeinden zwar viel Autonomie haben, jedoch auch einem hohen Druck ausgesetzt seien hinsichtlich der Umsetzung von Massnahmen.

Im städtischen Umfeld könnte der Handlungsspielraum aus Sicht der Gemeinderatsmitglieder aufgrund stärker ansteigender Nachfrage nach Bildung und Betreuung besser ausgeschöpft werden. Die Gemeinderatsmitglieder können proaktiv und strategisch Angebote planen und haben eventuell auch mehr (finanzielle) Möglichkeiten um diese Umzusetzen. Aus Sicht der befragten Personen hat die hohe Gemeindeautonomie sowohl Vor- wie auch Nachteile, wie die beiden Zitate zeigen.

> In vielen Bereichen findet keine Kommunikation und Unterstützung statt. Es werden neue Massnahmen ohne Hilfe nach unten delegiert. Auf Gemeindeebene sollen die Probleme dann gelöst werden. Der gesamte Druck auf die Gemeinden ist sehr hoch. (Anmerkung im FB)

> Hohe Autonomie lässt zu, dass die Schulkommission sehr viel Macht über die strategische Steuerung der Schule hat. Zudem hat die hohe Autonomie zur Folge, dass viele Kosten von der Gemeinde übernommen werden müssen: Schulsozialarbeit, frühe Kindheit, Schulinformatik etc. Bildungsstrategie des Kantons ist veraltet und dient deshalb der Gemeinde nicht mehr als dringend notwendige Leitlinie für die Schulentwicklung (Bildungsstrategie Gemeinde ist geplant, resp. es gibt einen politischen Auftrag für deren Erarbeitung). Hohe Autonomie erachte ich teilweise als Nachteil. (Anmerkung im FB)

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton wird unterschiedlich wahrgenommen: 18 % der Gemeinden beurteilen sie als gut, und 50 % geben an, dass die Zusammenarbeit eher gut ist. 21 % empfinden die Kooperation als mittelmässig, während 5 % sie als eher schlecht und 2 % als schlecht bewerten. Die

Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Kanton ist unabhängig vom Kontext der Gemeinde. Diese Angaben der Gemeinderatsmitglieder zeigen, dass trotz unterschiedlicher Autonomiestufen die Zusammenarbeit mit dem Kanton in den meisten Fällen als zufriedenstellend wahrgenommen wird.

D.4 Der steigende Betreuungsbedarf ist herausfordernd - unabhängig vom regionalen Kontext

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung konnten angeben, wie stark ihre Gemeinde von bestimmten Herausforderungen betroffen ist. Sie haben die Betroffenheit zwischen «gar nicht» (=1) und «stark» (=5) eingeschätzt.

In der Abbildung 6 wird dargestellt, wie sich die prozentualen Anteile verteilen. Je dunkler die Farbe, desto stärker schätzen die Gemeinderatsmitglieder die Betroffenheit ihrer Gemeinde ein. Der steigende Betreuungsbedarf erweist sich als die grösste Herausforderung: Über 80% aller Teilnehmenden geben an, dass ihre Gemeinde «teilweise», «eher stark» oder «stark» vom Anstieg des Betreuungsbedarfs betroffen sei.

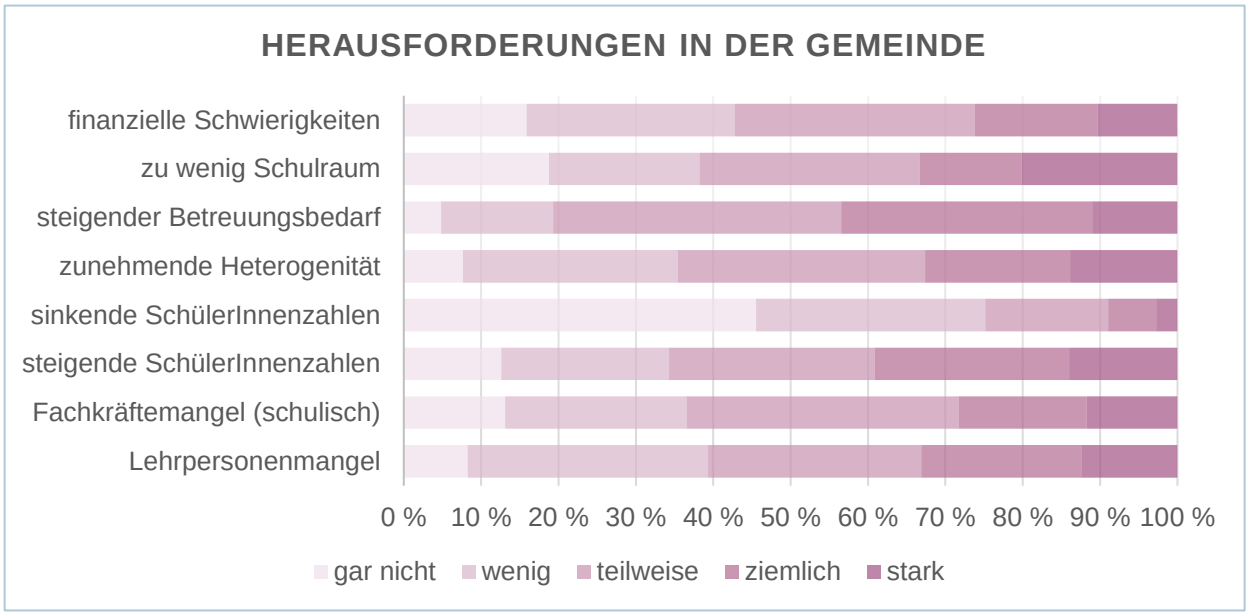


Abbildung 6: Herausforderungen in der Gemeinde gemäss Einschätzung durch Gemeinderatsmitglied Bildung (n = 145)

Es zeigt sich, dass je nach Gemeindetyp (Stadt, Agglomeration, Land) unterschiedliche Herausforderungen im Schulbereich dominieren. Städtische Gemeinden sehen sich vor allem mit steigenden Schüler*innenzahlen, zunehmender Heterogenität und wachsendem Betreuungsbedarf konfrontiert. Agglomerationsgemeinden liegen in ihrer Wahrnehmung meist zwischen Stadt und Land, wobei sie Schulraumengpässe und steigenden Betreuungsbedarf relativ stark betonen.

Ländliche Gemeinden nehmen die Herausforderungen differenziert wahr: Lehrpersonenmangel und sinkende Schüler*innenzahlen werden hier deutlich häufiger als drängend empfunden als in Städten und Agglomerationen. Bei anderen Themen wie Heterogenität oder Betreuungsbedarf fällt die

Betroffenheit dagegen moderater aus. Auffällig ist, dass der fehlende Schulraum im ländlichen Raum polarisiert wahrgenommen wird – einige Gemeinden sind stark betroffen, andere überhaupt nicht.

Insgesamt zeigt sich somit ein regional differenziertes Muster: Städte kämpfen eher mit Wachstums- und Diversitätsfolgen, während ländliche Gemeinden stärker von Personalengpässen und demografischem Rückgang geprägt sind. Agglomerationen nehmen meist eine Mittelstellung ein.

D.5 Schwerpunkte der Investitionen

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung gaben im Fragebogen an, in welchen Bereichen in den letzten fünf Jahren am meisten in das Bildungs- und Betreuungsangebot in ihrer Gemeinde investiert wurde (die drei grössten Investitionen).

D.5.1 Vergangenheit

D.5.1.1 Hohe Investitionen in Primar- und Sekundarschule

In den letzten fünf Jahren wurde der grösste Teil der Investitionen der Gemeinden im Bereich der Bildung und Betreuung in die Primar- und Sekundarschulen gelenkt.

> Der Wandel der Gesellschaft und der Berufswelt verändert auch die Bildung. Es ist wichtig, dass wir die nötige Infrastruktur bieten für zeitgemässen Unterricht, damit unsere Jugendlichen profitieren. (Anmerkung im FB)

Am meisten wurde in die Primarschulen investiert, 4 von 5 Befragten gaben an, dass ihre Gemeinde diesem Bereich Priorität eingeräumt hat. Am häufigsten (in rund einem Drittel der Fälle) flossen diese Investitionen in den Bereich Digitalisierung (IT-Netzwerk, Software, Hardware), gefolgt von Sanierung und Renovationen bestehender Infrastruktur (25 %), Erweiterung bestehender Infrastruktur (15 %) oder Ersatzbau bestehender Infrastruktur (11 %). Investitionen in Personal, Inventar oder Verbrauchsmaterial kamen weniger häufig vor, was zu erwarten war, da nach den grössten Investitionen gefragt wurde.

> Wichtig ist, dass sich immer wieder Familien mit Kindern in der Gemeinde neu niederlassen, damit die doch eher kleine Schule aufrechterhalten werden kann. Darum ist es wichtig, dass die Schulinfrastruktur auf einem guten Niveau ist. (Anmerkung im FB)

In die Sekundarschulen wurde in jeder zweiten Gemeinde investiert. Auch hier wurde am häufigsten in die Digitalisierung investiert (38 % der Fälle), gefolgt von der Sanierung und Renovation bestehender Infrastruktur (30 % der Fälle). In je rund 12 % der Fälle floss das Geld in den Bereich Personal oder Erweiterung bestehender Infrastruktur. Vor dem Hintergrund, dass Sekundarschulen oft

gemeindeübergreifend organisiert werden, d.h. der Zugang über Kooperationen im Rahmen von Gemeindeverbänden sichergestellt wird, entspricht auch dies einem hohen Wert.

D.5.1.2 Grosse Investitionen fliessen weniger häufig in schulergänzende Angebote als in den Schulbereich und nur selten in OKJA und FBBE

Die Daten zeigen ein moderates Niveau an Investitionen in Tagesschulen und in die Schulsozialarbeit: In die Tagesschulen wurde in 38 % der Gemeinden in den letzten fünf Jahren eine für die Gemeinde grosse Investition getätigt. Zwei Drittel dieser Investitionen gehören in den Bereich der Infrastruktur (vor allem Ersatzbau und Erweiterung bestehender Infrastruktur). In rund 24 % der Fälle wurde in das Personal investiert, also zusätzliches Personal eingestellt oder Pensen erhöht. Auch wenn die Investitionen im Vergleich zur Primar- und Sekundarschule niedriger ist, zeigt es, dass Gemeinden auf die wachsende Nachfrage nach Betreuung reagieren.

> Weil die Bildung ein sehr wichtiger Pfeiler in unserer Gesellschaft ist. Unsere sehr gut ausgebautes Tagesschulangebot hilft Eltern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und dient dabei der Wirtschaft bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels. (Anmerkung im FB)

In die Schulsozialarbeit flossen in 25 % der Gemeinden grössere Investitionen, dabei handelt es sich um die Finanzierung der Stellen der Schulsozialarbeitenden. Die Investition in dieses Angebot deutet darauf hin, dass die Schulsozialarbeit in gewissen Gemeinden neu eingeführt wurde und eine entsprechende Priorität auch in finanziellen Belangen erfährt.

Investitionen in die FBBE sowie die OKJA bewegen sich selten im Rahmen der für die Gemeinden «grossen» Investitionen. Kitas erhielten in lediglich 4 % der Gemeinden eine solche Investition, Spielgruppen in 7% der Gemeinden, in die OKJA wurde in lediglich 3 % der Gemeinden gross investiert. Durch die Art, wie im Fragebogen nach den Investitionen gefragt wurde («drei grösste»), lässt sich nicht eruieren, was die Gemeinden insgesamt in diese Bereiche investieren.

D.5.1.3 Zusätzliche Investitionen im Bereich Bildung und Betreuung

Die Daten zeigen auch, dass Angebote wie Ganztagsschulen und Ferienbetreuungsprogramme noch kaum etabliert sind und entsprechend nur wenige Gemeinde hier Investitionen getätigt haben: In Ganztagsschulen wurden nur in 2 % der Gemeinden (drei Gemeinden) grössere Investitionen getätigt. Im Bereich Ferienbetreuung wurde in rund 5% der Gemeinden eine grössere Investition getätigt. Da die Ferienbetreuung jedoch in weniger Gemeinden angeboten wird als z. B. die Kitas und die OKJA, ist der relative Anteil der Gemeinden, die in die Ferienbetreuung investiert haben, höher als bei den Kitas und der OKJA. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Gemeinden zunehmend einen Bedarf für dieses Angebot sehen und auch ihre Verantwortung für die Bereitstellung wahrnehmen.

D.5.2 Zukunft

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung wurden darüber hinaus gefragt, welche Investitionen konkret für die nächsten drei Jahre geplant sind. Dabei konnten sie die drei grössten geplanten Investitionen angeben.

D.5.2.1 Weitere Investitionen in Primar- und Sekundarschulen

Rund zwei Drittel der Gemeinden planen eine Investition im Bereich der Primarschulen, diese bleiben also ein klarer Fokuspunkt zukünftiger Investitionen. Im Zentrum stehen aber nicht mehr Investitionen in die Digitalisierung, sondern diverse Infrastrukturprojekte. Zusammengenommen gehören drei Viertel aller geplanten Investitionen in die Bereiche Sanierung, Ersatzbau oder Erweiterung bestehender Infrastruktur.

Ähnlich verhält es sich mit den Sekundarschulen, in die 46 % der Gemeinden investieren möchten. Auch hier sind rund 77 % der geplanten Projekte Investitionen in die Infrastruktur.

> Die Gebäude sind sanierungsbedürftig. In einer guten Infrastruktur und gutem Platz lässt es sich besser arbeiten. Somit findet man in Zeiten des Personalmangels besser Personal für die Schule. Das wirkt sich positiv auf die Kinder und die gesamte Region aus. (Anmerkung im FB)

D.5.2.2 Moderate Priorität für Tagesschulen und Schulsozialarbeit

Tagesschulen bleiben ein wichtiges Investitionsziel für 37 % der Gemeinden. Weiterhin stehen Renovations- und Bauprojekte im Vordergrund, aber auch Sanierungen bestehender Infrastruktur und weitere Investitionen im Bereich Personal. Es zeigt sich, dass Tagesschulen als flexible Bildungs- und Betreuungsmodelle weiter an Bedeutung gewinnen.

> Bildung und Betreuung sind ständig im Wandel. Die Kinder sind unsere nächste Generation. Im Moment betreuen in unserer Gemeinde die eigenen Eltern oder Grosseltern oder Nachbarn und das ist gut so. Wenn das aber nicht mehr möglich ist, braucht es neben der guten Bildung auch eine gute Betreuung. (Anmerkung im FB)

In die Schulsozialarbeit planen hingegen nur 9 % der Gemeinden zu investieren. Hier besteht ein deutlicher Unterschied zu den Investitionen der Vergangenheit, was auf bereits etablierte Strukturen hinweisen könnte.

D.5.2.3 Kaum zukünftige Investitionen in OKJA und FBBE

Keine Gemeinde plant eine grössere Investition in die OKJA. Kaum investiert wird auch im Bereich der FBBE, insbesondere bei den Kitas, wo nur 2 % der Gemeinden in Zukunft Geld investieren wollen. Auch bei den Spielgruppen (1 %) sind kaum Investitionen vorgesehen und bei den Tagesfamilienorganisationen gar keine grössere Investition. Wiederum lässt sich aus den Daten nicht eruieren, welche Investitionen (ausserhalb der «drei grössten») hier geplant sind.

D.5.2.4 Erhöhtes Interesse an Ganztagesschulen und Ferienbetreuung

Ganztagesschulen werden in der Zukunft für rund 5 % der Gemeinden ein Investitionsziel sein. Dies könnte auf ein wachsendes Bewusstsein für die Notwendigkeit von erweiterten Betreuungsmodellen hinweisen. Auch Ferienbetreuungsprogramme sollen in rund 5 % der Gemeinden eingeführt und/oder ausgebaut werden. Diese Angebote sind oft für berufstätige Eltern besonders wichtig, da sie die Betreuung während der Ferienzeiten sicherstellen.

D.6 Vernetzung und Kooperation

Sowohl Gemeinderatsmitglieder Bildung als auch Schulleitungen und Tagesschulleitungen im Kanton Bern wurden dazu befragt, wie sie mit verschiedenen Akteuren des Bildungs- und Betreuungssystems in Kontakt stehen. Im Folgenden wird diese Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure im Bildungs- und Betreuungsraum der Gemeinde thematisiert. Zudem wird aus Sicht der Gemeinderatsmitglieder Bildung aufgezeigt, mit welchen Akteuren sie sich wie intensiv austauschen. Alle Akteure wurden nicht nur dazu befragt, *wie* die Vernetzung mit den anderen Akteuren stattfindet (Vernetzungsart, also ob der Austausch eher formell im Rahmen von Sitzungen oder informell zwischen Tür und Angel stattfindet), sondern auch zu ihrem *Grad der Vernetzung*. Als Grad der Vernetzung wird die Intensität der Zusammenarbeit beschrieben. Die Akteure konnten diesen auf einer Skala von 1 = schwach bis 5 = stark einstufen. Unterschiede aufgrund der Regionalität (Stadt, Agglomeration, Land) können aufgrund der tiefen Rückläufe bei Schulleitungen und Tagesschulleitungen nur die Daten der Gemeinderatsmitglieder abgebildet werden.

D.6.1 Gemeinderatsmitglieder Bildung arbeiten primär mit der Schulleitung und der Schulkommission zusammen

Die Gemeinderatsmitglieder Bildung haben besonders mit der Schulleitung und der Schulkommission Kontakt, dieser ist meist formell oder zumindest teilweise von formeller Natur. 118 von 141 Gemeinderatsmitglieder berichten von einer eher starken bis starken Zusammenarbeit mit der Schulleitung und fast alle Gemeinderatsmitglieder berichten von regelmässig stattfindenden Sitzungen mit den Schulleitenden. Auch bei der Schulkommission schätzen die Gemeinderatsmitglieder die Zusammenarbeit ähnlich intensiv ein.

Mit der Tagesschulleitung, der Schulsozialarbeit und den Verantwortlichen der OKJA besteht in der Mehrheit der Gemeinden (Tagesschule: 75 %, Schulsozialarbeit: 51 % und OKJA: 58 %) eine mittelmässige bis starke Zusammenarbeit. Bei knapp einem Drittel der Gemeinden findet der Austausch mit diesen Akteuren auf informeller Basis statt.

> Naturgemäss bestehen enge Beziehungen / ressortübergreifende Anliegen zwischen Bildung, Soziales, Kultur, Gesellschaft. Die Vernetzung erfolgt vielfach bei Konferenzen, Veranstaltungen, Kommissionssitzungen usw. und findet auf der persönlichen Ebene statt. Das lässt sich weder vorgeben noch organisieren. Es hängt massgeblich von den einzelnen Akteuren ab. Das macht es einmalig und wertvoll, dient der Qualität und motiviert unter anderem auch zur Ausübung eines Ehrenamtes ...so soll es bleiben! (Anmerkung im FB)

Weniger Vernetzung haben die Gemeinderatsmitglieder zum Elternrat, zu Spielgruppen und zu Kitas. Allerdings berichten immerhin etwas mehr als 60 % der Gemeinderatsmitglieder von einem formellen Austausch mit dem Elternrat, während dies bei den Kitas (43 %) und bei der Spielgruppe (30 %) etwas anders aussieht.

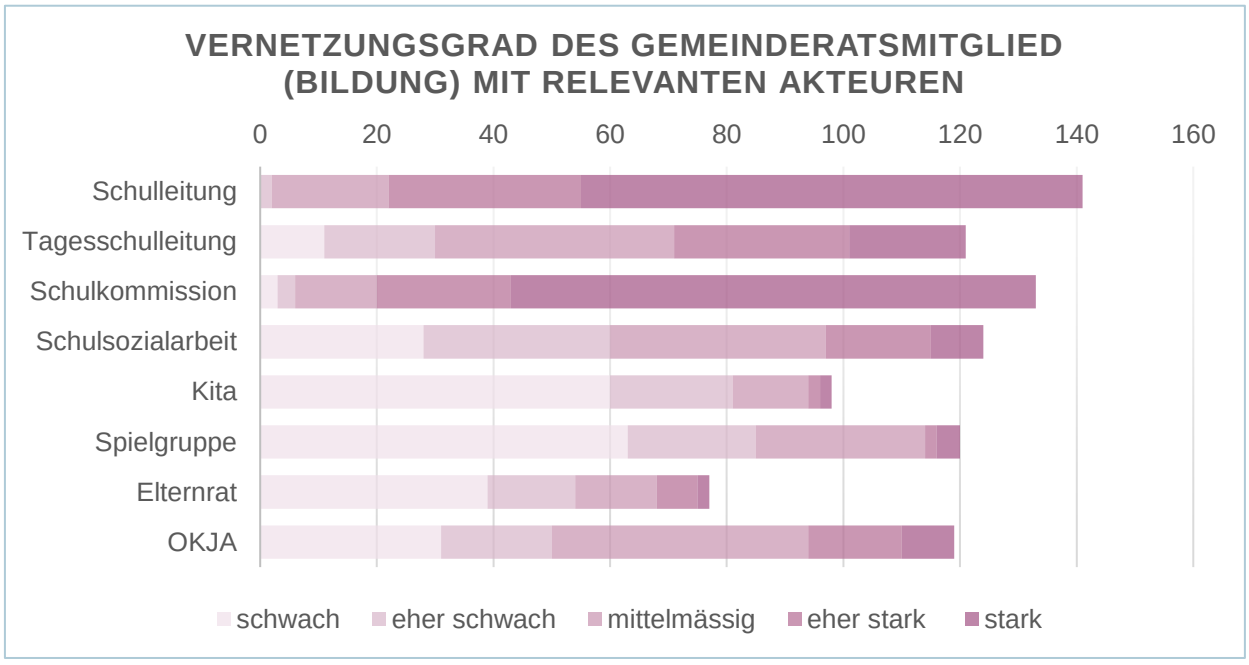


Abbildung 7: Grad der Vernetzung aus Sicht der Gemeinderatsmitglieder Bildung (N=141, Anzahl Nennungen)

In der Abbildung 7 ist der Grad der Vernetzung des Gemeinderatsmitglied Bildung mit den verschiedenen Akteuren abgebildet. Die Grafik ist so aufgebaut, dass der gesamte Balken die Anzahl Gemeinderatsmitglieder Bildung anzeigt, die die Frage zum Grad der Vernetzung mit dem jeweiligen Akteur beantwortet haben (Akteure wie Elternräte oder Kitas sind in weniger Gemeinden vorhanden, deshalb gibt es dazu auch wenige Einschätzungen). Je dunkler die Farbe, desto stärker wird die Vernetzung eingeschätzt.

Im Vergleich zwischen städtischen, intermediären und ländlichen Gemeinden zeigt sich, dass auf dem Land deutlich intensiver (Vernetzungsgrad) kooperiert wird als in der Agglomeration und in der Stadt. Die Vernetzungsart (formell/informell) zwischen den verschiedenen Akteuren scheint unabhängig vom Kontext zu sein, d.h. sie unterscheidet sich kaum zwischen städtischen, intermediären und ländlichen Gemeinden. Eine Ausnahme bildet die Vernetzung von Schulleitung und Schulkommission, bei denen in den Städten teilweise ausschliesslich informeller Kontakt stattfindet, während dies auf dem Land und in der Agglomeration nie der Fall ist, also immer auch formell kooperiert wird.

In den folgenden beiden Zitaten aus den Interviews wird der Unterschied zwischen Stadt und Agglomeration verdeutlicht:

> Insgesamt finde ich den Austausch in der Gemeinde anspruchsvoll, weil sie gross ist und sie hat viele verschiedene Standorte. (Aussage im Interview)

> Alle kennen einander hier. Das ist natürlich schon anders, als wenn man in einer grossen Schule ist. Das finde ich einen grossen Vorteil. Das gibt auch ein Grundnetz, wo ich finde, das ist etwas, das diese Schule auszeichnet. (Aussage im Interview)

D.6.2 Besonders stark arbeiten Schulleitungen mit der Schulsozialarbeit und der Tagesschulleitung zusammen

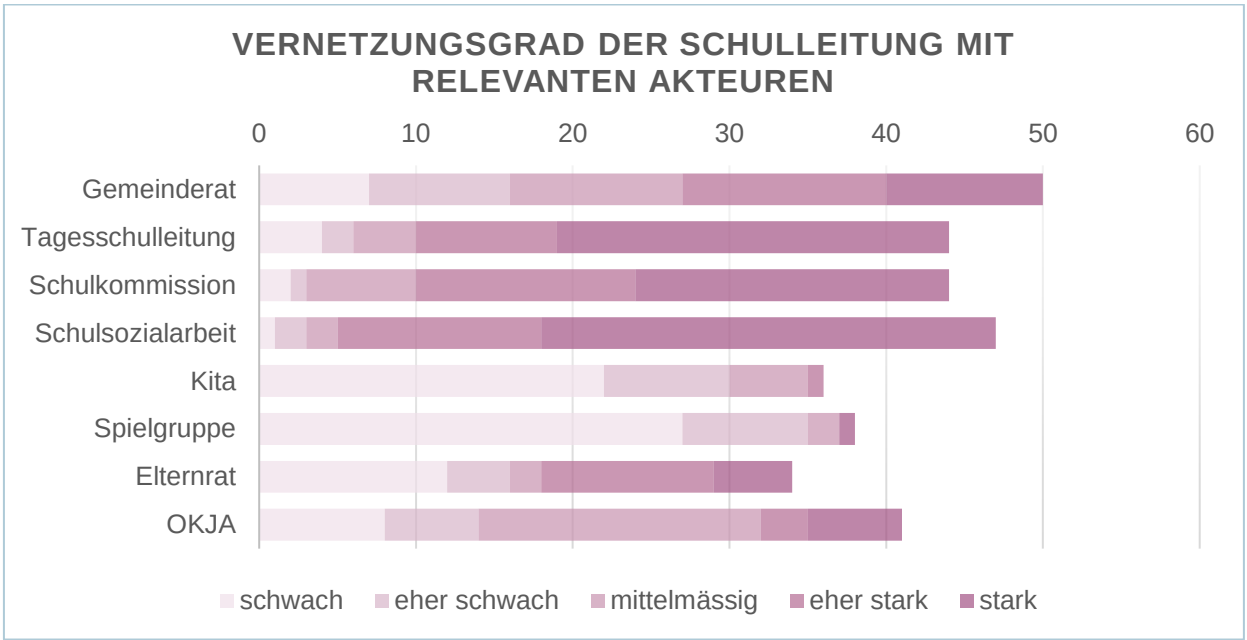


Abbildung 8: Grad der Vernetzung aus Sicht der Schulleitung (N = 51, Anzahl Nennungen)

Die Schulleitungen (N = 51) berichten von einem formell geprägten Austausch mit dem Gemeinderatsmitglied Bildung, mit der Schulsozialarbeit, mit der Schulkommission und der Tagesschulleitung. Allerdings findet in der Mehrheit der Gemeinden (> 78 %) aus Sicht der Schulleitungen die Zusammenarbeit mit diesen Akteuren sowohl formell wie auch informell statt. In der Abbildung 8 wird ersichtlich, dass auch der Grad der Vernetzung zu diesen vier Akteuren am stärksten ist. Diese vier Akteure spielen aus Sicht der Schulleitungen logisch nachvollziehbar auch im schulischen Alltag am meisten eine Rolle, denn das Gemeinderatsmitglied Bildung kann zum Beispiel durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Ressourcen Einfluss nehmen. Jedoch berichtet eine Schulleitung in einer offenen Frage auch von einem noch nicht ausgeschöpften Potenzial hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat:

> Regelmässiger formeller Austausch mit dem Gemeinderat erwünscht, z. B. ein Zeitgefäss bei Gemeinderatssitzungen, um als Schulleitung aus dem operativen Tagesgeschäft zu berichten, für mehr Transparenz und Verbindung zwischen Schule und Gemeinderat, zur Pflege der Beziehungen, zur Schaffung von mehr Sensibilität für Schulanliegen (Anmerkung im FB)

Die Schulkommission ist in den meisten Fällen die direkte Vorgesetzte der Schulleitung, entsprechend nehmen sie eine Aufsichtspflicht wahr, indem sie mit der Schulleitung zusammenarbeiten und diese wiederum stellt sicher, dass die Schulkommission sich für ihre Anliegen in der Gemeinde einsetzt und erläutert die Entwicklungen und Vorkommnisse in der Schule. Die Schulsozialarbeit hilft durch die Lösung bestimmter Vorkommnisse im schulischen Geschehen wie Konflikten zwischen Kindern den Alltag an der Schule zu vereinfachen, während die Tagesschule die Betreuung der Schüler*innen während der unterrichtsfreien Zeit gewährleistet, was durch eine gute Zusammenarbeit zu einer Entlastung der Schule führen kann. Mit der Schulsozialarbeit und der Tagesschule kooperieren die Schulleitungen im schulischen Alltag am stärksten, diese sind normalerweise auch in unmittelbarer Nähe des Schulhauses oder sogar innerhalb desselben Gebäudes situiert, was eine Zusammenarbeit erleichtern kann.

Betrachtet man die Aussagen der Schulleitungen zum Elternrat zeigt sich, dass in 27 Gemeinden angeben wird, dass bei ihnen gar kein Elternrat besteht, daher können sie auch nicht mit einem solchen eine Kooperation aufbauen. Wenn ein Elternrat besteht, geben lediglich vier Schulleitungen an, dass der Austausch nur informell stattfindet, alle anderen berichten von einem formellen Austausch mit dem jeweiligen Elternrat. Bei der OKJA ist es relativ ausgeglichen, ob formell oder informell kooperiert wird.

Die befragten Schulleitungen berichten vor allem von informellem Austausch mit der Kita und mit den Spielgruppen in den Gemeinden. Die Intensität des Austausches zu diesen beiden Akteuren wird als schwach eingestuft. Es gibt nur einzelne Schulleitungen, die über einen eher starken Austausch zu diesen FBBE-Angeboten berichten.

> Im Bereich der ausserschulischen Bildungs- und Betreuungsangebote findet ein/eher schwache/r Vernetzung/Austausch statt. Ob dies für Schulleitungen jedoch zeitlich auch noch leistbar wäre, ist fraglich. (Anmerkung im FB)

D.6.3 Tagesschulleitungen kooperieren am meisten zwischen Tür und Angel

> Ich bin in der Gemeinde recht gut vernetzt. Die Gemeindepräsidentin und das Kader der Gemeinde treffe ich wöchentlich an einer gemeinsamen Sitzung. Die Schulleitungen ebenfalls wöchentlich an einer Sitzung. Zu den KiTas habe ich eine Beziehung, weil sie Lernende von uns mit ausbilden. Bereits zweimal haben wir in der Gemeinde den Tag der Familie durchgeführt. Dies auf meine Initiative. Alle Betreuungs-, Kinder- und Familienangebote der Gemeinde hatten zur gleichen Zeit Tag der offenen Türe. Was fehlt, ist eine geleitete und organisierte übergeordnete Struktur für die Vernetzung aller Bildungsbereiche.

Die Tagesschulleitungen (N = 36) berichten (im Vergleich mit den Gemeinderatsmitglieder und Schulleitenden) am meisten von informellem Austausch zu anderen Akteuren, allerdings besteht auch hier oft mehr formelle als informelle Vernetzung. Einzig zur Spielgruppe haben die Tagesschulleitenden mehr informellen Kontakt als formelle Austauschgefässe. Bei allen anderen Akteuren überwiegt der formelle oder zumindest teilweise formelle Austausch. Viele der befragten Tagesschulleitungen berichten von einem Austausch mit der Schulleitung, mit dem Gemeinderat und mit der Schulsozialarbeit. Je nach Gemeinde scheint der Elternrat und auch die OKJA sowie die FBBE entweder nicht vorhanden zu sein oder gewisse Tagesschulleitungen kooperieren mit diesen Akteuren nicht, dies ist auch in der Abbildung 9 ersichtlich.

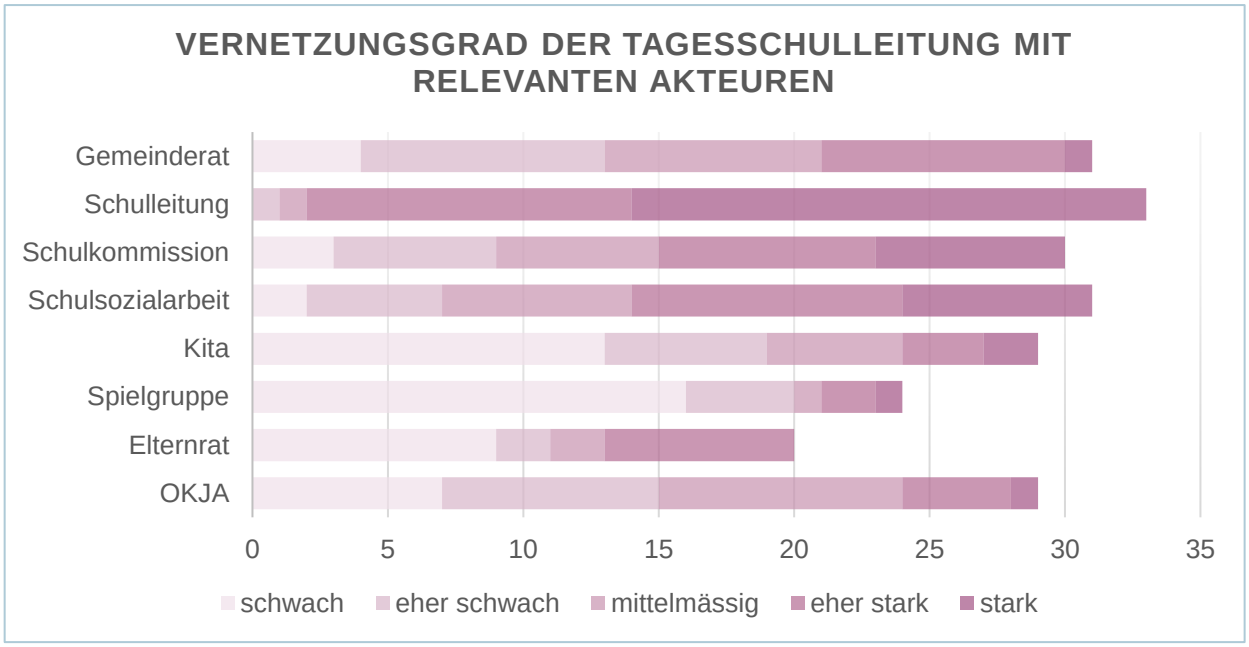


Abbildung 9: Grad der Vernetzung aus Sicht der Tagesschulleitungen (N=36, Anzahl Nennungen)

In der Abbildung 9 wird zudem deutlich, dass die Tagesschulleitungen am intensivsten mit der Schulleitung zusammenarbeiten, wie dies auch bereits bei den befragten Schulleitungen der Fall war. Diese beiden Akteure haben viele gemeinsame Themenbereiche und unterrichten und betreuen dieselben

Schüler*innen, wodurch die Kooperation einen pädagogischen, ressourcenorientierten sowie professionellen Nutzen haben kann. Auch mit dem Gemeinderatsmitglied Bildung sowie mit der Schulkommission und der Schulsozialarbeit stehen die Tagesschulleitungen in einem eher engen Austausch. Mit den restlichen Akteuren scheinen viele Tagesschulleitungen eher schwach bis mittelmässig vernetzt zu sein.

Eine weiterführende Frage nach dem grössten Potenzial für mehr Vernetzung spiegeln die zuvor ausgeführten Erkenntnisse wider. Besonders im Bereich der FBBE – sofern in der Gemeinde überhaupt vorhanden – wünschen sich die Gemeinderatsmitglieder eine verstärkte Vernetzung. Jedoch wird in diesem Zitat betont, dass die Kooperation hauptsächlich auf organisatorischer Ebene stattfindet und nicht auf einen konkreten pädagogischen Zweck ausgerichtet sei.

> Schule und Tagesschule [sollen] trotz unterschiedlichen Aufträgen enger zusammenarbeiten. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit der Schulsozialarbeit. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde hat keine pädagogische Zwecke und dienen lediglich der Regelung von Personal und Finanzen.» (Anmerkung aus FB)

Es wird angemerkt, dass Spielgruppen und Kitas mehrheitlich privat geführt werden, was zu fehlenden Prozessen für den Informationsfluss zwischen den Akteuren der FBBE und der Schule bzw. Tagesschule führt. Die Akteure in diesem Bereich werden als eigenständig und unabhängig wahrgenommen. Weiter äussern Personen den Wunsch nach dem Aufbau eines Elternrates, dort wo noch kein solches Angebot besteht, um die Vernetzung mit den Eltern zu gewährleisten. Ausserdem wird auf Gemeindeebene über eine stärkere Vernetzung mit anderen Gemeinden der Region nachgedacht, die ähnliche Strukturen aufweisen. Allgemein lässt sich schlussfolgern, dass viele Angelegenheiten über die Schule und die Schulkommission laufen, was auch erklärt, dass die Gemeinderatsmitglieder am meisten mit diesen Personen kooperieren. Die Vernetzung mit Angeboten ausserhalb der Schule – insbesondere im Bereich der FBBE – könnte nach Aussagen einiger Befragten in den meisten Gemeinden noch stärker und formeller stattfinden.

> Eine Vernetzung in der gesamten Bildungslandschaft wäre gewünscht, ist jedoch aufgrund fehlender Ressourcen schwierig. Es hängt auch von den jeweiligen Personen ab, ob sie die Beziehung und Zusammenarbeit pflegen wollen. (Anmerkung im FB)

D.7 Werte, Strategie und Vision

D.7.1 Wichtige pädagogische Werte

Die Gemeinderatsmitglieder konnten im Fragebogen aus einer Liste von Werten die drei wichtigsten für ihre Gemeinde auswählen. Die vorgegebene Werteliste lässt sich in die Bereiche «Erziehung /

Beziehung», «Lernen» und «Organisation» gruppieren. In der Tabelle 3 sind die Antworten der Gemeinderatsmitglieder Bildung abgebildet. Am häufigsten wurden zwei Werte aus dem Bereich «Erziehung / Beziehung» genannt, nämlich «Wertschätzung» (55 %) und «Respekt» (52 %). Der am dritthäufigsten genannte Wert «Freude am Lernen» (31 %) gehört zum Bereich «Lernen».

Tabelle 3. Welche pädagogischen Werte sind in Ihrer Gemeinde am wichtigsten? (Die drei wichtigsten Werte auswählen).

	Anzahl Nennungen	
	n	%
Erziehung/Beziehung		
Wertschätzung	79	55
Respekt	76	52
Vertrauen	28	19
Offenheit (gegenüber anderen Personen/ gegenüber Neuem)	23	16
Ehrlichkeit	18	12
Humor	7	5
Lernen		
Freude am Lernen	45	31
Individualität des Kindes im Fokus	37	26
Förderung der Selbstständigkeit	29	20
Gegenseitige Unterstützung	16	11
Positive Fehlerkultur	13	9
Interesse/Neugierde wecken	8	6
Organisation		
Offene Kommunikation	21	15
Transparenz	10	7
Zuverlässigkeit	8	6
Klare Strukturen	7	5
Flexibilität	4	3
Partizipation	3	2
Leistungsorientierung	3	2

D.7.2 Strategie

Laut dem Gemeinderatsmitglied Bildung haben mehr als die Hälfte der Gemeinden (59 %) eine Bildungsstrategie. Unterteilt man die Gemeinden in Gruppen, zeigt sich, dass dies in der Stadt etwas häufiger der Fall ist als in der Agglomeration oder auf dem Land. 70 % der städtischen Gemeinden haben eine Bildungsstrategie, in intermediären Gemeinden sind es 55 % und in ländlichen 57 %. Dort wo eine Bildungsstrategie vorhanden ist, waren die Gemeinderatsmitglieder Bildung an der Entwicklung beteiligt. Knapp 95 % von ihnen stimmen dieser Aussage zu.

D.7.3 Vision

Neben der konkreten Bildungsstrategie wurde im Fragebogen auch nach einer gemeinsamen Vision gefragt, also nach gemeinsam geteilten Ideen für die Zukunft, ohne dass bereits ein konkreter Handlungsplan vorliegen muss. Über 80 % der Gemeinderatsmitglieder geben an, dass die Gemeinde (eher) eine gemeinsame Stossrichtung für das gesamte Bildungs- und Betreuungsangebot hat. Etwas mehr, nämlich 85 % der Gemeinderatsmitglieder, berichten, dass die Gemeinde (eher) eine gemeinsame Vision für das gesamte Bildungs- und Betreuungsangebot hat. Eine Schulraumplanung besteht in über 80 % der Gemeinden, in den anderen knapp 20 % ist eine solche (eher) nicht vorhanden. Schliesslich geben etwas weniger als 80 % der Befragten an, dass sie in ihrer täglichen Arbeit von einer gemeinsamen Vision bzw. Stossrichtung geleitet werden.

Betrachtet man diese Antworten getrennt für städtische, intermediäre und ländliche Gemeinden, so fällt auf, dass die Zustimmung in den städtischen Gemeinden am höchsten ist. Mit einer Ausnahme berichten alle städtischen Gemeinderatsmitglieder Bildung von einer gemeinsamen Vision und Stossrichtung, eine Schulraumplanung ist überall vorhanden. In den intermediären und ländlichen Gemeinden berichtet hingegen rund jeder sechste Befragte, dass eine gemeinsame Stossrichtung und eine gemeinsame Vision eher nicht oder gar nicht vorhanden sind. Eine Schulraumplanung ist besonders in den ländlichen Gemeinden nicht überall vorhanden, was möglicherweise daran liegt, dass sie vor Ort keine eigene Schule haben.

D.8 Das Wichtigste in Kürze

Angebote im Bereich Bildung und Betreuung

Die Verfügbarkeit der Angebote hängt von der Gemeindegrösse, der Bevölkerungsstruktur, Urbanität und auch von der politischen Ausrichtung der Gemeinden ab. Tagesschulen und die Schulsozialarbeit sind in über der Hälfte der ländlichen Gemeinden vorhanden. Viele Gemeinden ohne Schulsozialarbeit planen, diese noch einzuführen. Die Volksschule, Tagesschule und Schulsozialarbeit werden von den Gemeinderatsmitgliedern Bildung als die wichtigsten Angebote eingeschätzt. Tagesschulen sind in ca. 60 %, Kitas nur in etwa 40 % der Gemeinden vorhanden, diese sind meist privat organisiert. Etwa die Hälfte der Gemeinderatsmitglieder Bildung sehen Kitas nicht als Aufgabe der Gemeinde. Den Kitas und Tagesschulen wird von den Gemeinderatsmitgliedern häufiger ein Betreuungsauftrag zugeschrieben als ein Bildungsauftrag, wobei den Kitas häufiger ein Bildungsauftrag zugeschrieben wird als den Tagesschulen.

Führungsstrukturen

Im Allgemeinen sind die Gemeinderatsmitglieder Bildung häufig auch der/die Präsident*in der Schulkommission. Abteilungsleitungen Bildung sind vor allem in städtischen Gemeinden verbreitet und sie bestehen meist zusätzlich zur Schulkommission. Diese wird also nur selten durch die Abteilungsleitung ersetzt. Tagesschulleitungen und Schulsekretariate fehlen öfter in ländlichen Gemeinden. Die wahrgenommene Autonomie der Gemeinde wird insgesamt als moderat eingeschätzt, wobei diese in den Agglomerationsgemeinden im Vergleich zu städtischen und ländlichen Gemeinden etwas höher eingeschätzt wird. Diese Unterschiede und zusätzlichen Steuerungsorgane führen dazu, dass vom Volk gewählte Schulkommissionen insbesondere in ländlichen Gemeinden zentrale Führungsorgane sind.

Investitionen

In den letzten fünf Jahren wurde vor allem in Primar- und Sekundarschulen investiert (v. a. Digitalisierung, Infrastruktur). Tagesschulen und Schulsozialarbeit erhielten moderate Investitionen. Die FBBE und OKJA wurden kaum finanziell priorisiert. Auch zukünftig bleiben Schulen im Fokus, während Ganztagesschulen und Ferienbetreuung leicht an Bedeutung gewinnen.

Vernetzung und Kooperation

Gemeinderatsmitglieder arbeiten am intensivsten mit Schulleitungen und Schulkommissionen zusammen. Für die Schulleitungen sind die Tagesschulleitungen und die Schulsozialarbeit wichtige Partner. Die Tagesschulleitungen haben weniger formalen und mehr informellen Austausch. Die Vernetzung mit Kitas und Spielgruppen ist insgesamt schwach. Die Unterschiede in der Intensität der Zusammenarbeit auf dem Land und in der Agglomeration und in der Stadt könnten darauf zurückzuführen sein, dass in einigen regionalen Kontexten mehr Angebote bestehen und dadurch mehr Absprachen und Zusammenarbeit notwendig sind. Gleichzeitig sind auf dem Land die Wege meist kürzer.

Herausforderungen

Der steigende Betreuungsbedarf ist die grösste Herausforderung, unabhängig vom Gemeindetyp. Weitere Herausforderungen sind der Fachkräftemangel, zunehmende Heterogenität sowie fehlender Schulraum.

Werte, Strategie und Vision

Wichtigste Werte sind Wertschätzung, Respekt und Freude am Lernen. Über die Hälfte der Gemeinden verfügen über eine Bildungsstrategie und gemeinsame Stossrichtung.

E DISKUSSION UND GESAMTFAZIT

In diesem Forschungsprojekt wurden die Bildungs- und Betreuungsangebote in den Gemeinden des Kantons Bern näher untersucht. Der Fokus lag dabei auf dem Angebot und dessen Steuerung. Mittels eines Mixed-Methods-Designs wurden sowohl qualitative und quantitative Daten erhoben, die in dieser Diskussion zusammenführt und in Bezug zueinander gesetzt werden sollen. Im Folgenden werden die Ergebnisse übergreifend anhand der zentralen Auswertungskategorien dieses Projekts dargestellt und mit bestehenden Erkenntnissen aus Theorie und Forschung verknüpft. Im abschliessenden Gesamtfazit werden weiterführende Gedanken formuliert, die Politik und Praxis als Gedankenanstösse für die Weiterentwicklung dienen können.

E.1 Diskussion der Ergebnisse

E.1.1 Aktuelle Situation in Bildung und Betreuung

Eine der zentralen Forschungsfragen lautete, welche Angebote und Akteure in den Gemeinden eine Rolle spielen und wie der aktuelle Stand dieser Angebote aussieht. Die in den Teilen B bis D durchgeführten Analysen der aktuellen Situation in den Bereichen Bildung und Betreuung im Kanton Bern zeichnen ein vielschichtiges Bild der kommunalen Angebotsstrukturen. Deutlich werden eine erhebliche Vielfalt sowie eine starke Kontextabhängigkeit der Angebotssituation. Dabei sind die Gemeinden und deren Angebote sowohl eigenständig organisiert als auch in verschiedenen Kooperationsformen (beispielsweise in Verbänden) eingebunden.

Die Auswertung der Expert*inneninterviews, Gemeindeporträts sowie der Fragebogen- und Registerdaten zeigt, dass die Volksschule, die Tagesschule und die Schulsozialarbeit weitgehend als etabliert gelten. Für die *Volksschule* ist dies klar, da die Gemeinden per Gesetz verpflichtet sind, sicherzustellen, dass alle Kinder diese besuchen können (VSG, 1992/01.01.2022). Im Kanton Bern haben rund 90 % der Schüler*innen Zugang zu einem Tagesschulangebot (BKD, 2023b). In den Expert*inneninterviews wurde deutlich, dass *Tagesschulen* heute zum Bildungsangebot einer Gemeinde dazugehören und daher auch in der schulischen Entwicklungsplanung sowie der Aufsicht durch die Schulinspektion berücksichtigt werden müssen. Ein ähnliches Bild ergibt sich aus den Fragebogendaten: Die Gemeinderatsmitglieder Bildung zählen die Tagesschule neben der Volksschule und der Schulsozialarbeit zu den wichtigsten Angeboten einer Gemeinde. Zudem berichten viele von einem steigenden Betreuungsbedarf in der Gemeinde, der als Herausforderung wahrgenommen wird. Von den untersuchten Fallgemeinden verfügen fünf von sechs über eine eigene Tagesschule. Einzig die ländliche Gemeinde A hat kein entsprechendes Angebot, da dort bislang der notwendige Bedarf in der Gemeinde nicht vorhanden ist. Dies ist charakteristisch für die Situation im Kanton, da insbesondere ländliche Gemeinden (noch) über kein Tagesschulangebot verfügen.

Eine *Ferienbetreuung* wird in rund einem Drittel der Gemeinden mit einer Tagesschule angeboten. Vor allem Gemeinden, die ein gut genutztes Tagesschulangebot haben, bieten eine Ferienbetreuung an. Im Fragebogen wird der fehlende Bedarf am häufigsten als Grund für das Fehlen einer Ferienbetreuung

genannt. In den Gemeindeportraits zeigt sich, dass die beiden städtischen Gemeinden (D und F) eine Ferienbetreuung anbieten. In Gemeinde E übernimmt der Elternrat diese Aufgabe im Rahmen eines Ferienpass-Angebots.

Die *Schulsozialarbeit* hat sich weitgehend als Standard etabliert, wie sowohl die quantitativen Erhebungen als auch die Expert*inneninterviews und Gemeindeporträts aufzeigen. Häufig ist sie regional organisiert und daher nur an einzelnen Tagen vor Ort präsent, was teilweise als herausfordernd empfunden wird. Die Expert*innen betonen die verstärkte präventive Arbeit der Schulsozialarbeit. Ein Grossteil der Gemeinden ohne Schulsozialarbeit plant nach Angaben der befragten Gemeinderatsmitglieder Bildung deren Einführung.

Die *offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)* ist ähnlich wie die Schulsozialarbeit oft regional organisiert, allerdings deutlich weniger verbreitet. Im Vergleich zur Schulsozialarbeit wird ihr Bedarf geringer eingeschätzt (z. B. in Gemeinde A oder auch in den Fragebogendaten). In den Gemeindeporträts zeigt sich, dass die OKJA in den Gemeinden sowohl eigene Angebote (z. B. offene Treffs), wie auch Angebote in Zusammenarbeit mit der Schule und der Schulsozialarbeit umsetzt.

Im Bereich der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (FBBE) gibt es gemäss den Registerdaten nur in rund zwei von fünf Gemeinden *Kitas.* Die Fragebogendaten deuten hingegen darauf hin, dass in den meisten Gemeinden eine *Spielgruppe* vorhanden ist. Kitas sind somit deutlich weniger verbreitet als Tagesschulen und vermutlich auch als Spielgruppen. Wo Kitas bestehen, sind sie häufig nicht direkt in das Bildungs- und Betreuungsangebot integriert, sondern agieren als eigenständige Einrichtungen. Einzelne Gemeinden (z. B. B und C) unterstützen deren Betrieb zwar finanziell, eine entsprechende Verpflichtung besteht jedoch nicht (FKJV, 2025/24.11.2021). Insgesamt verdeutlichen alle Datengrundlagen, dass die Rolle der Gemeinden im Bereich der familienergänzenden Betreuung eher eingeschränkt ist. Aus den Gemeindeportraits sowie den Antworten im Fragebogen geht hervor, dass eine intensivere Zusammenarbeit mit den FBBE-Angeboten künftig erwünscht ist. Auffällig ist dabei, dass Gemeinderatsmitglieder Bildung die Kitas stärker als die Tagesschulen als Bildungsort sehen und ihnen auch stärker Aufgaben wie die Förderung der kognitiven, motorischen und sprachlichen Fähigkeiten zuschreiben.

Die Gemeindebehörden nehmen in allen Angeboten eine zentrale Rolle ein, da sie über einen grossen Handlungsspielraum in der Bereitstellung oder Ausgestaltung verfügen. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Ferienbetreuung. Dass die Gemeindebehörden ihr Angebot an die Bedürfnisse vor Ort anpassen können, wird geschätzt, allerdings sind auch grosse Unsicherheiten damit verbunden. So wird von den befragten Akteuren kritisch geäussert, dass ohne kantonale Steuerung eine kontextorientierte Argumentation und Legitimation des Angebots notwendig ist. Aus den Expert*inneninterviews und Gemeindeportraits wird allerdings ersichtlich, dass auch einzelne Personen und Akteure erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Angebote haben können (z. B. Schulleitende oder Gemeinderatsmitglieder). Mehrere Expert*innen plädieren jedoch für klarere Vorgaben und eine stärkere Steuerung durch den Kanton, insbesondere im Bereich der Tagesschulen. Dadurch liesse sich die Qualität der Bildungs- und Betreuungsangebote zwischen den Gemeinden besser vergleichen und die Chancengerechtigkeit für alle Kinder gezielter fördern.

Qualitative wie quantitative Daten zeigen, dass die Tagesschule für die Forschungsteilnehmenden eine zentrale Rolle bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt. Dies entspricht der ursprünglichen Zielsetzung bei der Einführung des Angebots (Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern, 2023; Frei et al., 2016). Die Gemeinderatsmitglieder Bildung schätzen sowohl die Tagesschule als auch die FBBE als wichtige Angebote für die Chancengerechtigkeit und die Erweiterung der Sozialkompetenzen ein. Im Vergleich zur Tagesschule wird die FBBE als bedeutsamer für die Förderung kognitiver, motorischer und sprachlicher Kompetenzen eingeschätzt. Dies dürfte sowohl mit der besseren Evidenzlage im Bereich der FBBE (Kapella, 2015) als auch mit den historischen Entwicklungen der Tagesschule im Spannungsfeld von Schule und Betreuung zusammenhängen (Scholian, 2025; Staub, 2021).

Bemerkenswert ist die breite Etablierung der Schulsozialarbeit, da es sich um ein vergleichsweise junges Angebot handelt, das erst ab Mitte der 1990er Jahre als Pilotprojekt eingeführt wurde (Neuenschwander et al., 2007). Anders als bei der Volksschule (obligatorisch) und der Tagesschule (bedarfsabhängig) erfolgt die Einführung der Schulsozialarbeit freiwillig durch die Gemeinden. Umso bemerkenswerter ist es deshalb, dass die Schulsozialarbeit bereits stark etabliert und auch in vielen kleinen Gemeinden zugänglich ist. Gerade in den Gemeindeporträts zeigt sich jedoch, dass die häufig regionale Organisation der Schulsozialarbeit – insbesondere in kleineren Gemeinden – als Hindernis für die Zugänglichkeit sowie die Integration der Schulsozialarbeit in die jeweilige Gemeinde wirken kann (vgl. Gemeindeportraits). Diese Struktur kann dazu führen, dass das Angebot für Kinder und Familien weniger sichtbar oder erreichbar ist und Schulsozialarbeitende weniger in das schulische und gemeindliche Netzwerk eingebunden sind. Dies ist insofern problematisch, als Forschungsergebnisse betonen, dass insbesondere die Niederschwelligkeit des Angebots (Hostettler et al., 2020) sowie das Vertrauen in die Schulsozialarbeit (Pfiffner et al., 2023) zentrale Erfolgsfaktoren darstellen.

Ähnlich zeigt sich dies auch bei der OKJA. Hier fällt die Bedarfswahrnehmung gegenüber der Schulsozialarbeit aber merklich geringer aus (z. B. Gemeinde A oder auch Fragebogendaten). Vor allem in kleinen Gemeinden ist der lokale Bedarf oftmals zu gering, sodass die OKJA überregional organisiert wird, wobei die Zuständigkeitsregionen der OKJA gross gefasst sein können. Dies steht wiederum im Widerspruch zur Niederschwelligkeit, die auch bei der OKJA als zentral angesehen wird (GSI, 2025c). Das Angebot lebt zudem von der Partizipation der Jugendlichen und muss entsprechend von ihnen genutzt werden, um als Ort informeller Bildung sein Potenzial entfalten zu können (Fuchs et al., 2022).

E.1.2 Führung und Steuerung

Wie in Teil A beschrieben, haben sich die Führungsstrukturen in Bildung und Betreuung in den Gemeinden in den letzten Jahren stark verändert. Die Führungsaufgaben wurden zwischen strategischer Gemeindebehörde und operativer Schulleitung neu verteilt. Zudem sind zusätzliche Angebote entstanden, die in die Führungsstrukturen integriert werden müssen. Im Folgenden wird zusammengefasst, wie diese Strukturen aktuell in den Gemeinden aussehen und welche Möglichkeiten und Herausforderungen sich daraus ergeben.

Wie bereits in verschiedenen Teilen dieses Berichts (Teil B und D) angesprochen, verfügen die Gemeinden über einen beträchtlichen, teilweise kritisch bewerteten Handlungsspielraum in Bezug auf ihre

Bildungs- und Betreuungsangebote. Die Gemeinderatsmitglieder Bildung schätzen die Autonomie der Gemeinde in Bezug auf Bildung und Betreuung insgesamt als moderat ein, insbesondere in städtischen und Agglomerationsgemeinden. In ländlichen Gemeinden gibt es sowohl solche, die die Autonomie als (eher) hoch einschätzen, als auch solche, die sie als (eher) gering einstufen. Die Ergebnisse dieses Projekts zeigen, dass die Strukturen innerhalb der Gemeindeverwaltung komplex sein können und bereits auf der Ebene des Gemeinderats mehrere Ressorts an der Bereitstellung des Bildungs- und Betreuungsangebots beteiligt sind. Die Interviews in den sechs untersuchten Gemeinden zeigen, dass sich die Führungsstrukturen auf Gemeindeebene je nach Gemeindegrösse sowie Anzahl der Bildungs- und Betreuungsangebote deutlich unterscheiden. In kleineren Gemeinden bestehen – innerhalb der Gemeinde – meist weniger komplexe Strukturen. Einzelpersonen wie die Schulleitung oder die Gemeinderatsmitglieder sind dort zentrale Ansprechpersonen. Gleichzeitig sind kleinere Gemeinden häufiger in regionale Verbände eingebunden (z. B. Schulverbände für die Sekundarschule oder regionale Kooperationen in der Jugendarbeit), was wiederum die Komplexität der Führungsstrukturen erhöhen kann. Während das Gemeinderatsmitglied Bildung in der Regel für die Schule und Tagesschule zuständig ist, zeigt sich in den Gemeindeportraits, dass bestimmte Angebote anderen Ressorts zugeordnet werden. So fallen etwa Kita und Jugendarbeit, teilweise auch die Schulsozialarbeit (Gemeinde B), ins Ressort Soziales. In Gemeinde D ist die Jugendarbeit dem Ressort Kultur angegliedert. Einzig in Gemeinde E sind beide Bereiche im Ressort «Gesellschaft und Soziales» vereint. Nicht alle Gemeindebehörden sehen diese Koordination der Bildungs- und Betreuungsangebote als ihre Aufgabe.

In grösseren Gemeinden haben sich innerhalb der Gemeindeverwaltung zusätzliche Führungsstrukturen entwickelt, die «über die Zeit gewachsen» sind. So gibt es in Gemeinde F unter der Leitung der Abteilungsleitung Bildung verschiedene Fachstellen, die für einzelne Angebote wie Schulsozialarbeit, Tagesschule, Jugendarbeit, und FBBE zuständig sind. Auch die Fragebogendaten zeigen, dass etwa in jeder vierten befragten Gemeinde Abteilungsleitungen Bildung eingesetzt werden – vor allem in städtischen Gemeinden. Nur eine dieser Gemeinden verfügt über keine Schulkommission mehr; in allen anderen Gemeinden mit Abteilungsleitung Bildung besteht eine solche weiterhin (z. B. Gemeinde F). In Gemeinde D ist die Einführung einer Abteilungsleitung Bildung ebenfalls in Diskussion. Dies verdeutlicht, dass sich Schulkommission und Abteilungsleitung Bildung nicht gegenseitig ablösen, sondern vielmehr ergänzen sollen. Wie die Aufgabenbereiche voneinander abgegrenzt werden, bleibt jedoch offen, wie die Interviews zeigen (z. B. Gemeinde F). Die Mitglieder der Schulkommission sind im Kanton Bern meistens politisch gewählte, ehrenamtlich tätige Laien ohne pädagogisches Fachwissen. Zudem ist dieses Amt bildungspolitischen Verwaltungszyklen unterworfen und somit zeitlich befristet (Steiner & Kaiser, 2013, S. 159–160). Die Schulkommissionen werden laut quantitativen Daten (im Gegensatz zur früheren Praxis, vgl. Dlabac, 2016) häufiger von der Behörde als von der Bevölkerung gewählt. In mehreren Gemeinden werden die Schulkommissionen hinsichtlich ihrer Rolle kritisch hinterfragt, etwa in den ländlichen Gemeinde A und C. Gleichwohl übernehmen die Schulkommissionen vielerorts nach wie vor eine strategische Führungsfunktion und sind häufig für die personelle Führung der Schulleitung zuständig (Steiner et al., 2021). In den Gemeinden E und A übernimmt die Schulkommission beispielsweise eine Funktion in finanziellen Fragen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Schulkommission die Führung einer professionell ausgebildeten Schulleitung fachlich und organisatorisch verantworten und leisten kann. Dies wird in der Gemeinde F klar hinterfragt. Damit bleibt offen, ob die Schulkommission ihre Funktion als Vertretung der lokalen Öffentlichkeit (Hangartner & Heinzer, 2016a) innerhalb

der Gemeinde sowie ihre Rolle zwischen Kanton und lokaler Praxis tatsächlich wahrnehmen kann und welche Strukturen dafür bestehen (Heinzer, 2016b). Laut Fragebogendaten verfügen rund 83 % der Gemeinden (mit eigener Schule) nach wie vor über eine Schulkommission.

Im Bereich der Volksschule besteht basierend auf dem Volksschulgesetz (VSG, 1992/01.01.2022) eine Aufgabenteilung zwischen strategischer Führung durch die Gemeindebehörden und operativer Führung durch die Schulleitung. In der Regel tragen das Gemeinderatsmitglied Bildung und die Schulkommission gemeinsam die Verantwortung für die strategische Führung, wobei das Gemeinderatsmitglied meist auch den Vorsitz der Schulkommission innehat – dies bestätigen sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Daten. Die Gemeindeportraits machen jedoch deutlich, dass die Gemeinderatsmitglieder Bildung stark auf die Einschätzungen der Schulleitungen angewiesen sind, um ihre strategische Rolle wirksam ausfüllen zu können. Die Schulleitung gilt in den meisten der befragten Gemeinden als zentrale Führungsperson. Ihr werden umfassende Kompetenzen, Autonomie und ein hohes Mass an Vertrauen zugesprochen. In den Gemeinden A, B und E wird ausdrücklich betont, dass die Schulleitung viele Entscheidungen eigenständig treffen könne und man ihr nicht «reinreden» wolle. In den Interviews zeigt sich somit klar die Anerkennung der professionellen Kompetenz der Schulleitung, deren Wichtigkeit auch in der wissenschaftlichen Literatur stark betont wird (z. B. Bonsen, 2016). Besonders die qualitativen Interviews zeigen, dass diese Position und Funktion in den Gemeinden anerkannt wird. Im Diskurs um Bildung und Betreuung kommt der Schule und der Schulleitung häufig eine dominante Rolle zu: Sie agieren als zentrale Führungspersonen mit grosser Autonomie – und damit auch mit hoher Verantwortung.

Die Tagesschulleitungen sind ebenfalls wichtige Führungspersonen, die in der Regel direkt der Gemeindebehörde unterstellt sind. Ihre Führungsrolle unterscheidet sich jedoch je nach Gemeinde und hängt stark von der Angebotsvielfalt und -Umfang ab. In grösseren Gemeinden bestehen teilweise Gesamttagesschulleitungen, die mehrere Standorte sowie deren Leitungspersonen verantworten, laut Fragebogendaten trifft dies auf etwa die Hälfte der städtischen Gemeinden zu. Damit entsteht eine zusätzliche Führungsebene. In kleineren Gemeinden übernimmt die Schulleitung teilweise ebenso die Leitung der Tagesschule. In manchen Gemeinden (z. B. in Gemeinde F) ist die Tagesschulleitung nicht auf derselben Führungsebene wie die Schulleitung angesiedelt, was die Zusammenarbeit auf Augenhöhe erschweren kann.

In einigen Gemeinden bestehen zudem Elternräte. Die Gemeindeportraits zeigen, dass deren Rolle nicht immer eindeutig definiert ist und von Gemeinde zu Gemeinde variiert. In Gemeinde C betonen die Elternräte ihre Funktion als Vermittler zwischen Eltern, Lehrpersonen und der Schulleitung. In Gemeinde E gestalten sie darüber hinaus Angebote im Bereich Elternbildung und wirken bei der Organisation von Anlässen wie dem Schulabschluss mit. In den Ergebnissen zeigen sich kaum Hinweise darauf, dass Elternräte verstärkt eine Rolle als Vertretung der lokalen Öffentlichkeit übernehmen und es bleibt, wie bereits in der Studie von Buser und Näpfli (2016) konstatiert, «unklar, welche konkreten Aufgaben diese konsultativen Schulgremien neben den bereits existierenden steuerungsbefugten lokalen Akteuren übernehmen» (Buser & Näpfli, 2016, S. 191).

E.1.3 Kooperation und Vernetzung

In einer Gemeinde, in der vielfältige Bildungs- und Betreuungsangebote mit denselben Kindern und Jugendlichen arbeiten, ist Kooperation zwischen den verschiedenen Institutionen bzw. Angeboten notwendig. Ein Ziel des vorliegenden Projekts war es, zu untersuchen, inwiefern sich die Akteure und Angebote austauschen und vernetzen.

Kooperation kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden: die Zusammenarbeit von Akteuren und Angebote auf derselben Ebene (z. B. Tagesschule und Kita) wird als horizontale Kooperation bezeichnet, während die Kooperation über Ebenen hinweg (z. B. Schulkommissionspräsident und Schulleitung) als vertikale Kooperation bezeichnet wird (Jutzi, 2020). Beide Kooperationsarten werden in allen Gemeinden beobachtet. Vertikale Kooperation erfolgt dabei eher formal, etwa im Rahmen von Sitzungen und aufgrund und aufgrund hierarchischer Strukturen (z. B. zwischen Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung und Schulleitung), während horizontale Zusammenarbeit oft spontaner und informeller stattfindet. Dies kann zum einen auf die unmittelbare Nähe der beteiligten Personen zurückgeführt werden (z. B. Schule und Tagesschule im selben Gebäude), hat aber auch damit zu tun, dass diese Zusammenarbeit meist formal nicht geregelt ist.

Die quantitativen Daten zeigen, dass die Akteure je nach Region und Kontext unterschiedlich stark vernetzt sind, was bereits Huber (2014) feststellte. Die Intensität der Vernetzung variiert je nach Angebot: Schulleitungen stehen beispielsweise in einem intensiven Austausch mit dem Gemeinderatsmitglied Bildung, der Schulkommission und wenn vorhanden mit der Tagesschulleitung sowie der Schulsozialarbeit. Gemeinderatsmitglieder Bildung arbeiten dagegen vor allem stark mit der Schulleitung und der Schulkommission zusammen, während der Austausch mit der Tagesschulleitung und der Schulsozialarbeit im Vergleich zur Schulleitung weniger intensiv ist. Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinderatsmitgliedern Bildung und den Angeboten der FBBE, der OKJA sowie dem Elternrat ist ebenfalls weniger intensiv – dies gilt aber auch für die Kooperation der Schulleitung mit diesen Angeboten. Die qualitativen Daten aus den Gemeindeportraits verdeutlichen diese Unterschiede: Die Interviewten beschreiben alltägliche Situationen, in denen Kooperation zwischen den Angeboten stattfindet. Darüber hinaus kann die räumliche Nähe der Angebote die Zusammenarbeit verstärken: Schulleitungen kooperieren im Alltag besonders intensiv mit den Tagesschulleitungen und der Schulsozialarbeit, die häufig in denselben Räumlichkeiten angesiedelt sind.

In den qualitativen Daten der untersuchten Gemeinden wird deutlich, dass im Rahmen von Schulkommissionssitzungen die Schulleitung, das Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung sowie häufig die Tagesschulleitung gemeinsam vor Ort sind und sich abstimmen. Andere Angebote wie OKJA und FBBE sind nicht in der Schulkommission vertreten und insgesamt nicht dem Ressort Bildung zugeordnet. Daher besteht mit diesen Angeboten auch weniger Kooperation, da sie nicht institutionalisiert ist und von der Gemeinde keine entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen. Sitzungsgefässe müssen für diese Angebote selbst organisiert und im zeitlichen Rahmen der eigenen Anstellung verantwortet werden. Diese fehlenden Ressourcen werden auch von mehreren Befragten im quantitativen Fragebogen kritisiert. Sie wünschen sich regelmässige und formelle Sitzungen mit den Gemeindebehörden, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern. Zudem sehen sie ein grosses Potential im Austausch mit den ausserschulischen Angeboten. Kritisch äussern sich einzelne Personen jedoch dazu, ob solche

Austauschsitzungen für Schulleitungen überhaupt noch zusätzlich zu bewältigen seien, da diese ohnehin unter Zeitdruck stehen. Eine Person merkt im Fragebogen an, dass «eine geleitete und organisierte übergeordnete Struktur für die Vernetzung aller Bildungsbereiche» fehle (siehe auch Kapitel D.6.3). Fehlende oder begrenzte personelle Ressourcen können somit neben institutionellen Unterschieden und unklaren Zielsetzungen dazu führen, dass Kooperation gar nicht oder nur unzureichend stattfindet (Maag Merki et al., 2010), wie dies auch in den oben genannten Erkenntnissen deutlich wird.

Sowohl in den Expert*inneninterviews und den Gemeindeportraits als auch in den Aussagen im Fragebogen wird betont, dass das Engagement von einzelnen Personen entscheidend zu einer gelingenden Kooperation innerhalb der Gemeinde beiträgt. Zudem wird in den Interviews mit den Gemeinderatsmitgliedern Bildung hervorgehoben, dass die Wertschätzung der Mitarbeitenden sowie gegenseitiges Vertrauen die Kooperation massgeblich prägen können. Auf Grundlage der qualitativen Daten aus den Interviews mit Expert*innen und in den Gemeinden lässt sich ferner feststellen, dass Kooperation auf Augenhöhe stattfinden und die Akteure sich als gleichwertig betrachten sollten. Die Begegnung der Akteure auf Augenhöhe, eine klare Kommunikation sowie gemeinsame Zielsetzungen wurden bereits von Spiess (2004) sowie Gräsel et al. (2006) als zentrale Faktoren für eine nachhaltige Kooperation hervorgehoben. Hinderlich für die Kooperation kann es aus Sicht der befragten Personen auch sein, wenn eine Person mehrere Funktionen übernimmt (so ist beispielsweise in Gemeinde B ist der Gemeindepräsident zugleich Lehrperson an der Schule). Dies kann zu inneren Konflikten führen.

Die Analyse der quantitativen Fragebogenerhebung unter den Gemeinderatsmitgliedern Bildung zeigt Unterschiede im Vernetzungsgrad zwischen ländlichen, intermediären und städtischen Gemeinden. In ländlichen Gemeinden wird intensiver kooperiert als in städtischen oder intermediären Kontexten, was auf die geringere Anzahl von vorhandenen KooperationspartnerInnen zurückzuführen ist. Auch die qualitativen Daten der Gemeindeportraits bestätigen dies: Verantwortliche in ländlichen Gemeinden kennen einander besser, und die Wege innerhalb eines Dorfes sind kürzer. Die Art der Vernetzung – formell oder informell – unterscheidet sich zwischen den befragten Gemeinden kaum. Ob Kooperation formell oder informell erfolgt, hängt daher eher von den institutionellen Rahmenbedingungen oder den individuellen Präferenzen der Beteiligten ab und nicht primär vom geografischen Kontext.

Hinsichtlich regionaler Kooperation – also der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden – zeigen die qualitativen Daten der untersuchten Gemeinden unterschiedliche Haltungen und Praktiken. Während einige Personen in Gemeinde B ihr Angebot lieber eigenständig verantworten und einen «Kontrollverlust» fürchten, hat Gemeinde E ihr Bildungs- und Betreuungsangebot durch die regionale Zusammenarbeit deutlich erweitert (OKJA, Schulsozialarbeit, Volksschule Zyklus 3) und den Mehrwert dieser Zusammenarbeit erkannt.

In den Interviews mit den Gemeinden sowie mit Expert*innen aus dem Bildungs- und Betreuungsbereich wird Kooperation als besonders wertvoll eingeschätzt, wenn sie klar auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist. Die Bedeutung dieser Zielgerichtetheit wird vor allem in den Aussagen der Expert*innen deutlich: Sie betonen, dass das Wohlbefinden der Kinder und ihre Entwicklung das gemeinsame Ziel aller Angebote sein sollte. Eine strategische Verankerung der Kooperation ist dabei zentral, beispielsweise zur Optimierung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen oder Räumlichkeiten oder zur Erweiterung des professionellen Wissens. Um ein professionelles Netzwerk und eine zielgerichtete

Zusammenarbeit aufzubauen und sicherzustellen, ist aus Sicht der Expert*innen eine entsprechende Koordination notwendig – dies wird auch in vielen wissenschaftlichen Publikationen betont (z. B. Maykus, 2009; Reinhardt & Schmiedeberg, 2022; Schwander & Huber, 2025). Dies sollte laut den Expert*innen von Seiten der Gemeinde erfolgen, die dabei als «das Dach über das ganze Angebot» fungiert. Die Gemeindebehörden seien somit dafür zuständig, dass die Vernetzung zwischen den Angeboten funktioniert, alle Partner*innen als gleichwertig angesehen werden und alle Akteur*innen «im Sinn der Kinder» zusammenarbeiten. Wie bereits bei den Ausführungen zur Führung wird also auch hier aktive Rolle der Gemeindebehörde als entscheidend bezeichnet (Bremm et al., 2025). In der Praxis des Kantons Bern ist diese Rolle jedoch noch nicht überall spürbar oder nur unzureichend ausgeprägt. Da Spielgruppen und Kitas freiwillige Angebote sind und meist von Privatpersonen organisiert werden (GSI, 2025a, 2025b, siehe auch Kapitel A.3 und A.4). Dies reduzierten die Einflussnahme und Bedeutung der Gemeinde, die bei obligatorischen Angeboten als zentrale Finanzierungs- und Mitbestimmungsinstanz stark eingebunden wäre. Dies könnte erklären, warum die Vernetzung hier weniger stark und weniger formell ausfällt.

E.1.4 Werte, Ziele, Strategie und Vision

In der Einleitung wird erläutert, dass Werte und Haltungen zu einer gemeinsamen Zielausrichtung und Kultur führen, wenn sie nicht mehr individuell, sondern kollektiv vertreten werden. Aus Sicht der Schul- und Organisationsentwicklung gilt die Bedeutung gemeinsamer Zieldefinitionen als wissenschaftlich anerkannt. Auf Gemeindeebene existieren jedoch bislang wenige Studien. Vorherrschenden Werte in einer Gemeinde müssen für eine gemeinsame Zielausrichtung diskutiert und ausgehandelt werden (Schönig, 2002). Eine solche Diskussion kann zu einem kollektiven System von Werten, Normen, Überzeugungen und Praktiken führen (Helsper, 2008). Dies setzt partizipative und kooperative Prozesse sowie geeignete Austauschformate voraus, die bisher nur vereinzelt – etwa in Gemeinde D – über alle Angebote hinweg existieren. Die quantitativen Daten zeigen aber, dass nach Einschätzung der Gemeinderatsmitglieder Bildung 80 % der Gemeinden über eine gemeinsame Stossrichtung und Vision verfügen. Dies deckt sich teilweise mit den qualitativen Daten: Alle Gemeinden geben an, gemeinsame Grundsätze zu besitzen, diese jedoch nicht vollständig schriftlich festgehalten zu haben. Betreffend einer schriftlichen Bildungsstrategie geben mehr als die Hälfte der befragten Gemeinderatsmitglieder im Fragebogen an, dass ihre Gemeinde darüber verfüge. Die qualitativen Daten zeichnen jedoch ein anderes Bild: Nur in zwei der sechs Gemeinden (D und F) ist eine schriftlich festgehaltene Bildungsstrategie vorhanden, die über die Schule hinausgeht und sämtliche Bildungs- und Betreuungsangebote miteinbezieht. Diese Diskrepanz lässt darauf schließen, dass unklar ist, was genau unter einer Bildungsstrategie verstanden wird.

Aus der Literatur wird klar: Eine strategisch abgestimmte Bildungsstrategie, die verschiedene Akteure einbezieht, trägt nicht nur zur Struktur- und Ergebnisqualität einzelner Angebote bei (Jutzi et al., 2025), sondern ermöglicht auch die Sicherung der Bildungsqualität über die Angebote hinweg (Fthenakis, 2007, 2012). Bildungsstrategien haben somit einen Vernetzungsauftrag: Sie sollen die Zusammenarbeit zwischen Akteuren fördern und damit zu höherer Qualität und Kohärenz der Bildungs- und Betreuungsangebote auf kommunaler Ebene beitragen. In den Daten zeigt sich, dass in den letzten Jahren diesbezüglich ein Wertewandel stattgefunden hat: In Gemeinde A sei weniger «Strenge» in der Schule

vorhanden und in Gemeinde E habe die «Wichtigkeit der Bildung» im Sinne vom Stellenwert der Schule abgenommen. Gleichzeitig gewinnen Zielsetzungen wie individuelle Förderung der Kinder, ganzheitliches Lernen und ein positiver Umgang mit Vielfalt an Bedeutung – dies wird insbesondere in den Aussagen der Gemeinde D und F deutlich. Hier spielt auch das Thema Chancengerechtigkeit eine zentrale Rolle, das von Seiten der Expert*innen ebenfalls betont wird.

Zurzeit sind in den befragten Gemeinden nach Aussagen der Gemeinderatsmitgliedern Bildung folgende Werte vorherrschend: Die quantitativen Daten zeigen, dass besonders Wertschätzung, Respekt und die Freude am Lernen wichtige Werte darstellen. Werte aus dem Bereich «Erziehung und Beziehung» werden am häufigsten als wichtig für ihre Gemeinde genannt. Auch in den qualitativen Aussagen werden Wertschätzung und Respekt immer wieder betont: Den Gemeindebehörden ist es beispielsweise wichtig, dass Mitarbeitenden sich wertgeschätzt und wohl fühlen und dass sich alle Personen der Gemeinde gegenseitig Achtung entgegenbringen. Alle Bildungs- und Betreuungsangebote sollen «ein Ort des Lehrens und Lernens» sein, an dem miteinander und voneinander gelernt werden kann, so die Expert*innen – ein Konzept, das mit der Entwicklung von Freude am Lernen vergleichbar ist. In den qualitativen Daten der befragten Gemeinden wird die Freude am Lernen zwar nicht explizit genannt, doch legen die Gemeindebehörden grossen Wert darauf, dass Schüler*innen eine gute Bildung erhalten und die Bildungs- und Betreuungsangebote von hoher Qualität sind. Weiter werden Werte, die für die Kommunikation relevant sind, ebenfalls als besonders wichtig erachtet. Sie bilden für die Gemeinderatsmitglieder Bildung die Grundlage für die Steuerung: Es ist entscheidend, dass die verschiedenen Akteure Vertrauen aufbauen, offen kommunizieren und transparent agieren – dies wird sowohl in den qualitativen als auch den quantitativen Daten klar. Darüber hinaus werden in den Gemeinden A und B das familiäre Miteinander, die Solidarität und die Bewahrung von Traditionen als wichtig herausgehoben, während in den Gemeinden B, C und F zusätzlich das Wohl der Kinder im Zentrum der gemeinsamen Werthaltungen steht. In fast allen Gemeinden (B-F) gilt die Professionalität und Professionalisierung der Mitarbeitenden als entscheidend für die Qualität des Angebots – eine Sichtweise, die auch in den Expert*inneninterviews deutlich wird. Bildung wird in vielen Interviews als relevante Ressource für die gesellschaftliche Entwicklung gesehen und es wird gerne in die zukünftige Generation investiert. In den Aussagen der Gemeinderatsmitglieder Bildung kann festgestellt werden, dass sie häufig ihre individuellen Werte – oft geprägt durch gesellschaftliche Normen – in den Vordergrund stellen, anstatt die kollektiven Werte der Gemeinde.

Eine Bildungsstrategie könnte notwendige Orientierung in dem sich ständig wandelnden Kontext geben, wenn sie gesellschaftliche Herausforderungen, Bedürfnisse der Bevölkerung und die finanzielle Lage berücksichtigt (Dedering, 2016). Die Gemeinden D und F, die über eine schriftlich festgehaltene Bildungsstrategie verfügen, betonen die Partizipation verschiedene Akteure (z. B. der Schulleitung oder der Schulkommission) bei der Erarbeitung strategischer Schwerpunkte sowie deren regelmässigen Diskussion und Überprüfung. Auch die Expert*innen betonen, dass eine gemeinsame Haltung und Strategie notwendig ist, vor allem eine die von Offenheit, gegenseitiger Unterstützung und professioneller Kooperation geprägt sei. Wer für das Erstellen einer solchen Strategie zuständig ist, bleibt unklar. Expert*innen sehen dies als Aufgabe der Gemeindebehörde in Zusammenarbeit mit Schulkommission, Schulleitung und weiteren relevanten Akteuren. Auch nach Steiner und Kaiser (2013) übernehmen die Gemeinden in vielen Kantonen die Aufgabe der strategischen Planung der Bildungsausgaben und

Investitionen. Sie stimmen die Ziele der Schule mit denjenigen der Gemeindeöffentlichkeit ab, beispielsweise durch formelle, regelmässige Austauschsitzungen. In der Praxis zeigt sich jedoch ein heterogenes Bild: In einer Gemeinde erstellen die Gemeindebehörden eine Bildungsstrategie, kommunizieren diese jedoch zu wenig klar und behandeln die Themen fragmentiert. In der anderen übernehmen Schulkommission und Schulleitung die Planung, beziehen aber nicht alle relevanten Akteure der Bildungs- und Betreuungslandschaft ein. Ohne systematische und partizipative Bildungsplanung ist die Entwicklung und Sicherung von Bildungsqualität übergreifend nur eingeschränkt möglich. Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt die Aufgabe der Gemeindebehörden sein kann, die Werte und Strategien der Gemeinde im Bildungs- und Betreuungsbereich allein zu definieren, zumal diese meist aus politisch gewählten Personen bestehen und nicht aus Fachpersonen. Fachliche Einschätzungen darüber, was Kinder benötigen und welche pädagogischen Entwicklungen relevant werden, erfordern Expertise. Zudem verschiebt sich insbesondere bei den befragten Expert*innen die Diskussion zunehmend von der Quantität der Angebote hin zur Qualität. Familien sollen demnach kantonsweit dieselbe Qualität antreffen, was derzeit je nach Wohnort stark variiert. Expert*innen sehen den Kanton in der Pflicht, einheitliche Qualitätsrichtlinien und Controlling sicherzustellen, während die kantonale Behörde ihren Auftrag bislang eher bei Struktur- als bei Prozessqualität verortet.

Hinsichtlich der Visionen der Befragten zeigt sich, dass eine zukünftige Zielsetzung in den meisten Gemeinden (C, D, E und F) die Verzahnung von Bildung und Betreuung darstellt. Aus Sicht der Expert*innen wird dies immer wichtiger, da die Bildungs- und Betreuungsangebote zunehmend als «Bildungslandschaft» oder «Lebensraum Schule» zusammenwachsen sollen. Bildung und Betreuung sollen «Hand in Hand» gehen, was eine ganzheitliche Sichtweise auf Bildungsprozesse erfordert. Aus der bisherigen Literatur und Forschung wird deutlich, dass Qualitätsentwicklung und strategische Planung eng miteinander verknüpft sind: Nur durch die Abstimmung von Werten, Zielen und Prozessen kann eine konsistente und hochwertige «Bildungslandschaft» etabliert werden. Für eine nachhaltige Weiterentwicklung benötigen Gemeinden gemeinsam definierte Themen, klare pädagogische Schwerpunkte und handlungsleitende Zielsetzungen (Burns & Köster, 2016; Heinrich & Kussau, 2016; Homburg et al., 2004). Die Interviewdaten zeigen jedoch, dass Gemeinden häufig reaktiv auf Bedarf und Nachfrage reagieren, anstatt proaktiv auf definierte Ziele hinzuarbeiten.

E.1.5 Finanzen und Investitionen

Finanzen und Investitionen können nicht nur aus kommunaler Sicht betrachtet werden, da sie als Verbundsaufgabe zwischen Kanton und Gemeinden festgelegt sind. Im untersuchten Volksschulbereich werden die Ausgaben – im Gegensatz zum Hochschulbereich – ausschliesslich von Kanton und Gemeinden getragen. Personalkosten werden im Verhältnis 1/3 Gemeinde zu 2/3 Kanton getragen, während Infrastrukturkosten sowie Unterhaltskosten nur durch die Gemeinde finanziert werden. Daraus ergibt sich eine ungefähre Kostenteilung von 50% Kanton und 50% Gemeinde (VSG, 1992/01.01.2022; FILAG, 2000/01.01.2025; FILAV, 2001/01.01.2025). Diese klare Aufgabenverteilung bestätigen sowohl die Gemeinden als auch die kantonale Verwaltung in den Interviews. Bei den weiteren Angeboten (wie Tagesschule, Schulsozialarbeit, OKJA) ist die konkrete Aufteilung der Finanzierungsverantwortung zwischen Kanton und Gemeinden jedoch je nach Angebot und kantonaler Regelung unterschiedlich ausgestaltet.

Die grosse Finanzierungsverantwortung der Gemeinden im Bereich der Volksschule verdeutlichen auch die quantitativen Daten: Die höchsten Investitionen liegen bei den Primar- und Sekundarschulen. Dort wird insbesondere in die Digitalisierung sowie in Sanierungen, Renovationen und Erweiterungen der bestehenden Infrastruktur investiert. In den Gemeindeporträts zeigt sich ein ähnliches Bild: In den Gemeinden A und C wurde kürzlich ein Schulhausneubau realisiert, in den Gemeinden B und E hingegen eine Turnhalle bzw. ein Erweiterungsbau finanziert. Die Gemeinden äussern sich also mehrheitlich zu den Infrastruktur- und Unterhaltskosten, die sich in den Gemeindeauslagen niederschlagen. Dass die Tagesschulen grösstenteils durch die Gemeinde und Elternbeiträge finanziert werden müssen (TSV, 2008/01.08.2018), zeigt sich in den Portraits: So erklärt die Gemeinde B, dass sie die Tagesschule trotz mangelnder Nachfrage weiterführen und finanziell tragen. Auch die Expert*innen in den Interviews gehen davon aus, dass Gemeinden – um ein Angebot in der Gemeinde zu etablieren – teilweise das Angebot zuerst bereitstellen und finanzieren müssen, damit eine Nachfrage der Bevölkerung entsteht. Dies zeigt sich etwa in Gemeinde E, die die Bedarfsschwelle für das Tagesschulangebot gesenkt hat, damit es zustande kommt – ein Angebot, das sich inzwischen etabliert hat und stark genutzt wird. Sowohl für die Tagesschule wie auch für die Ferienbetreuung (Brunner & Gebert, 2018) sowie für die Schulsozialarbeit (Iseli & Grossenbacher-Wymann, 2013) erhalten die Gemeinden jedoch finanzielle Unterstützung von Seiten des Kantons. Hinsichtlich der OKJA können die Gemeinden über den Lastenausgleich Soziales einen Teil des notwendigen Geldes für die Bereitstellung des Angebots durch den Kanton einfordern (GSI, 2025c). Ebenso gilt dies für die Betreuungsgutscheine (kiBon), die die Gemeinden den Eltern für die Kitas ausstellen können (GSI, 2025b). Sowohl bei den Kitas wie auch bei den Spielgruppen verfügt die Gemeinde nicht über eine Finanzierungspflicht – entsprechend oft werden diese Angebote von Privaten organisiert. Der Gemeinde steht es allerdings frei, diese finanziell zu unterstützen und damit bestenfalls das Bildungs- und Betreuungsangebot zu vergrössern und qualitativ zu verbessern (GSI, 2025a). Aus Sicht der Expert*innen sind die Kantone dafür zuständig, Leistungsaufträge an die Verbände und Vereine zu erteilen, so dass diese die Gemeinden bei der Umsetzung der Bildungs- und Betreuungsangebote unterstützen können. Während der Kanton in die Weiterbildung des schulischen Personals investiert, müssen die Weiterbildungen der Mitarbeitenden in den Betreuungsinstitutionen gänzlich von den Gemeinden finanziert werden. In den Gemeinden mit Schulverbänden oder regional organisierten Angeboten (z. B. OKJA, Schulsozialarbeit) müssen die finanziellen Regelungen regelmässig neu ausgehandelt und mit den Nachbargemeinden abgestimmt werden.

In Tagesschulen sowie in die Schulsozialarbeit wurde moderat investiert. Es zeigt sich jedoch, dass die Gemeinden auf den wachsenden Bedarf an schulergänzender Betreuung und Schulsozialarbeit reagieren – Bereiche, die insbesondere Personalkosten betreffen. In die FBBE sowie die OKJA wurden nur in wenigen Gemeinden grosse Investitionen getätigt, dasselbe gilt für die Ganztagesschulen und die Ferienbetreuung. Auch die Gemeindeporträts zeigen ähnliche Ergebnisse: Nur einzelne Gemeinden unterstützen die Kitas und Spielgruppen finanziell (z. B. Gemeinde C) oder stellen ihnen zumindest die nötige Infrastruktur zur Verfügung (z. B. Gemeinde E). In allen Gemeinden stellt die Bereitstellung geeigneter Infrastruktur für den Schulbetrieb (inklusive Digitalisierung) eine zentrale Herausforderung und einen erheblichen Budgetposten dar. Auch mit Blick auf zukünftige grosse Investitionen zeigt die quantitative Befragung, dass die Gemeinden vorwiegend in den Schulbereich und dessen Infrastruktur investieren werden. Tagesschulen bleiben ebenfalls ein relevanter Budgetposten. Die Investitionen in die Schulsozialarbeit nehmen ab, dies könnte damit zusammenhängen, dass bereits in vielen

Gemeinden ein etabliertes Angebot vorhanden ist und die laufenden Kosten nicht als Investitionen eingestuft werden. Für den Bereich der FBBE haben nur sehr wenige Gemeinden (2 %) grössere Investitionen geplant (die Gemeinden wurden jeweils nach den drei grössten Investitionen gefragt). Ganztagesschulen gewinnen hingegen etwas an Bedeutung und werden künftig vermehrt ein Investitionsziel sein. Bei dieser zukünftigen Planung müssen die Finanzen stets mitgedacht werden – so die Einschätzung der befragten Expert*innen.

Die Investitionen differieren je nach finanziellen Rahmenbedingungen der Gemeinde. Insgesamt zeigen die Fragebogendaten, dass über die Hälfte der Gemeinderatsmitglieder Bildung angeben, teilweise, stark oder sehr stark von finanziellen Schwierigkeiten betroffen zu sein. Auch in den Interviewdaten zeigen sich die finanziellen Herausforderungen: In den Gemeinden A, D und F wird der Spielraum der Gemeinde als eingeschränkt wahrgenommen Bei finanziellen Engpässen konzentrieren sich die Gemeinden auf die Bereitstellung der gesetzlich vorgeschriebenen Angebote (z. B. Gemeinde D). Teilweise müssen Investitionen in bestimmte Angebote zurückgestellt oder ganz aufgegeben werden, wie etwa in die Schulsozialarbeit in der Gemeinde A. Demgegenüber äussern sich die Gemeinden B, C und E positiv über ihre Finanzlage: Dort werde stets in die Bildung investiert und es gebe selten ein «Nein», wenn es um Investitionen in Bildung und Betreuung gehe. Diese Gemeinden unterstützen ihre Angebote spürbar und wohlwollend. Auch in den Gemeinden D und E wird betont, dass trotz begrenzter Mittel die Förderung von Bildungs- und Betreuungsangeboten eine hohe Priorität hat. In allen befragten Gemeinden wird betont, dass Investitionen in Bildung lohnend sind und das Engagement für die nächste Generation nicht zur Diskussion steht. Diese Sichtweise deckt sich mit den Erkenntnissen von Rudin (2012), der hervorhebt, dass sich Bildungsinvestitionen sowohl aus individueller als auch aus gesellschaftlicher Perspektive auszahlen. Die Expert*innen sind sich einig, dass Investitionen in Bildungs- und Betreuungsangebote entscheidend sind, um die Attraktivität einer Gemeinde zu steigern. Gleichzeitig müsse die finanzielle Tragbarkeit stets berücksichtigt werden: Jede Gemeinde muss ihre eigenen Bedürfnisse und Möglichkeiten abwägen und ein entsprechendes Angebot bereitstellen. Im Finanzbereich sind Entscheidungen der Gemeindebehörden handlungsleitend, so berichten Gemeinde A und E, dass Finanzierungswünsche stets gut begründet werden müssen, denn nur wenn der Gemeinderat zustimmt, wird es auch bewilligt und finanziert. Dies schränkt den Handlungsspielraum der Akteure in den Gemeinden ein und kann die Entwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote verlangsamen.

E.2 Gesamtfazit

Basierend auf dem ökosystemischen Ansatz (Bronfenbrenner, 1994; Bronfenbrenner & Morris, 1998) wird das Umfeld, in dem Kinder und Jugendliche heute aufwachsen, stärker durch professionelle Institutionen geprägt als früher. Dies zeigt sich insbesondere in den Angaben der Gemeinderatsmitglieder Bildung. Der Ausbau der Betreuungsangebote beschäftigt sie stark – sowohl finanziell wie auch organisatorisch und pädagogisch. Gleichzeitig prägt der Kontext vor Ort und insbesondere die Nachfrage der Eltern das Angebot, was zu einer hohen Heterogenität zwischen den Gemeinden beiträgt. Die Angebotsbreite und -gestaltung im Bereich Bildung und Betreuung in den Gemeinden des Kantons Bern ist sehr unterschiedlich. Die Gemeinden haben jeweils eigene Lösungen entwickelt, um den lokalen Gegebenheiten und Bedürfnissen gerecht zu werden. Die zwischen den Gemeinden variierenden

Angebotsprofile entstehen dabei nicht zufällig: Sie stehen in Verbindung mit lokalen Faktoren wie der Bevölkerungsstruktur, der wirtschaftlichen Situation und der geografischen Lage. Daraus ergibt sich – basierend auf der Gemeindeautonomie – ein kommunales Angebot, das zwar bedarfsgerecht erscheint, aber zugleich erhebliche Unterschiede in der Zugänglichkeit und Qualität von Bildungs- und Betreuungsangeboten offenbart. Die Anpassungsfähigkeit der Angebote an die lokalen Bedingungen kann also einerseits die Passung zu den Bedürfnissen vor Ort verbessern, andererseits aber durch das lokal unterschiedliche Angebot auch zu strukturellen Ungleichheiten (sozial-regionale Ungleichheit, vgl. Ditton, 2008) führen, wenn Familien in manchen ländlichen Gemeinden beispielsweise keinen Zugang zu Tagesschulen oder Kitas haben.

Anhand der präsentierten Ergebnisse lässt sich nachvollziehen, dass Gemeindebehörden eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung des Bildungs- und Betreuungsangebots einnehmen. Diese bezieht sich sowohl auf die strategische Steuerung, sowie auch auf die finanziellen Investitionen (Raum, Personal und Weiterbildungsmöglichkeiten) und Koordination zwischen verschiedenen Angeboten und Akteuren. Die Gemeindeautonomie ermöglicht lokal ausgerichtete, strategische Investitionen, die jedoch – wie die Ergebnisse zeigen – nur selten entlang einer schriftlichen Strategie erfolgen. Es dominieren Investitionen im Bereich der Infrastruktur, z. B. Schulhausbauten, die einen grossen Anteil der Finanzen einnehmen.

Weiter lässt sich feststellen, dass Angebote und Nachfrage sich gegenseitig beeinflussen – ein Zusammenhang, der bereits von Jean Baptiste Say mit in seinem Sayschen Theorem (bpb: Bundeszentrale für politische Bildung, 2025) festgestellt wurde. Es zeigt sich zum Beispiel in der Ferienbetreuung, die vor allem in Gemeinden nachgefragt wird, in denen schon eine längere Tradition der Mittags- und Nachmittagsbetreuung besteht. Aufgrund der Mehrschichtigkeit der Aufgabe, ein für den eigenen Kontext angemessenes und zielführendes Bildungs- und Betreuungsangebot bereitzustellen, greift die ökonomische Analyse von Angebot und Nachfrage aus bildungspolitischer und pädagogischer Sicht zu kurz. Das in der Abbildung 10 dargestellte Modell zeigt auf, dass Angebot und Nachfrage eher in einem zirkulären, denn in einem linearen Verhältnis zueinanderstehen. Ein paradoxes Phänomen tritt dabei häufig zutage: Ein fehlendes Angebot verhindert oft die Entstehung eines sichtbaren Bedarfs. Familien mit Betreuungsbedarf organisieren sich eigenständig, wenn der Aufbau eines Angebots unsicher ist, und erscheinen damit in späteren Bedarfserhebungen nicht. Wird hingegen ein Angebot proaktiv eingerichtet, selbst bei zunächst scheinbar geringem Bedarf, kann sich eine entsprechende Nutzung einstellen. Die Schaffung von Bildungs- und Betreuungsangeboten kann somit nicht nur eine steigende Nachfrage stimulieren, sondern generiert einen zusätzlichen gesellschaftlichen und ökonomischen Ertrag. Zum Beispiel könnte dies eine höhere Beteiligung der Eltern im Arbeitsmarkt und somit höhere Steuereinnahmen bedeuten. Gleichzeitig müssen das Ziel und die Ausrichtung der Angebote geklärt werden, um diesen Ertrag der Teilnahme der Schüler*innen besser bestimmen und erklären zu können. In manchen Gemeinden kann dies bedeuten, dass für die Entwicklung der Angebote der Tagesschule zum Beispiel, ein finanzieller, strategischer «Initialimpuls» notwendig ist. Das heisst, dass Gemeinden

sich bewusst dazu entscheiden können, in ein bestimmtes Angebot zu investieren, bevor die notwendige Nachfrage besteht.

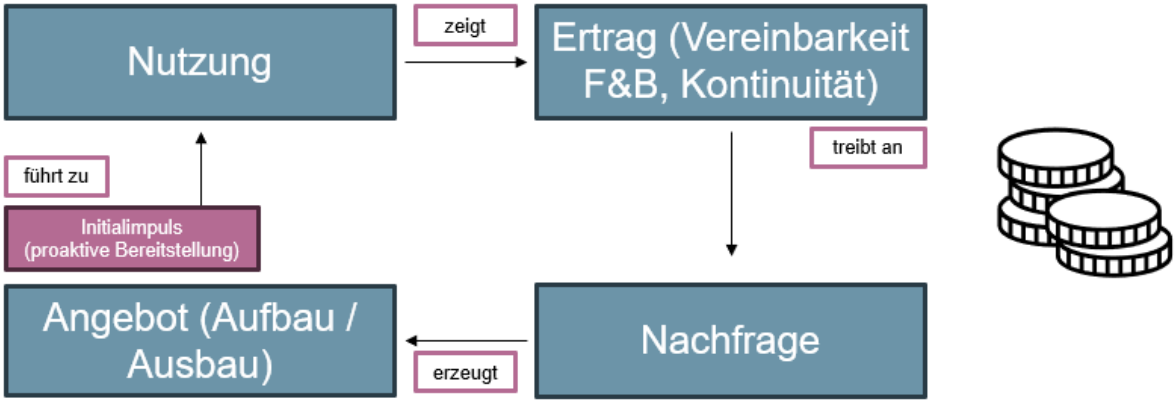


Abbildung 10: Nachfrage-Nutzungs-Modell für Bildungs- und Betreuungsangebote, adaptiert nach Sayschem Theorem, eigene Darstellung

Im Hinblick auf diese Dynamik stellt sich die Frage, wie stark die Behörden der Gemeinden oder auch der Kanton in die marktwirtschaftlichen Prozesse eingreifen sollten oder müssen, um Chancengerechtigkeit in Bezug auf den Zugang zu Bildungs- und Betreuungsangeboten zu gewährleisten, um damit sozial-regionale Ungleichheit zu reduzieren (vgl. Ditton, 2008; Nikolai et al., 2022) Die Nutzung von Angeboten wie die FBBE hängt aktuell nicht nur von elterlichen Entscheidungsprozessen ab, sondern ist eine Frage der lokalen Zugangssteuerung (Menzel & Scholz, 2022). Aus einer Governance-Perspektive lässt sich dies als Aushandlungsprozess zwischen unterschiedlichen Steuerungslogiken verstehen: Einerseits stehen Marktmechanismen und individuelle Wahlfreiheit der Eltern im Vordergrund, andererseits kann der Staat oder Kanton die Gewährleistung des Bildungszugangs festlegen. Dazu wäre ein politischer Klärungsprozess notwendig, in dem die Positionierung von FBBE und Tagesschulen innerhalb des Bildungssystems verhandelt wird – vergleichbar mit den Debatten in Deutschland um den Status und Zugang zu solchen Einrichtungen (Süss et al., 2025). Besteht noch keine solche Einigung auf der übergeordneten Ebene, können Gemeinden auch gewisse Angebote vorfinanzieren, um die Nachfrage zu stimulieren. Insbesondere hinsichtlich dieser langwierigen Entwicklungsprozesse kann es sein, dass sich der Ertrag eines Angebotes erst nach einer gewissen Zeit zeigt, z. B. hinsichtlich der Attraktivität der Wohngemeinde für Familien.

Bezüglich der Positionierung von FBBE und Tagesschulen besteht aktuell im Kanton kein Konsens und es ist nicht geklärt, ob diese Angebote in erster Linie den Eltern dienen sollen (Vereinbarkeit) oder ob sie explizit Bildungsangebote sein sollen. Interessant ist, dass die Gemeinderatsmitglieder den Kitas und insbesondere den Tagesschulen (die im Kanton explizit ein «ergänzendes Volksschulangebot» sind, vgl. VSG, 1992/01.01.2022) nur teilweise eine Bildungsfunktion zuschreiben.

Darüber hinaus ist die Qualität der Angebote zentral, da Forschungsergebnisse zeigen, dass positive Effekte nur eintreten, wenn die Qualität der Angebote hoch ist (Sauerwein & Fischer, 2020). Qualität ist damit nicht nur ein pädagogisches, sondern auch ein Governance-Thema: Ein Blick in die Daten dieses Forschungsprojektes (Expert*inneninterviews) zeigt, dass es für Tagesschulen noch keine klaren Qualitätsvorgaben gibt, während im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung solche

Vorgaben bestehen und auch überprüft werden. Gleichzeitig nennen die Befragten unterschiedliche Schwerpunkte und Verständnisse von Qualität, was eine einheitliche Vorgabe und Überprüfung von Kriterien erschweren würde. Die Qualität von Kitas wird durch den Kanton beurteilt, respektive ist das das Amt für Integration und Soziales für die Aufsicht zuständig (Kanton Bern, 2025), während für die Schulen (und Tagesschulen) die Schulinspektorate für das Controlling in Zusammenarbeit mit dem strategische Organ der Gemeinde (AKVB, 2025) zuständig sind.

Im Bereich Führung zeigt sich, dass die Komplexität insbesondere in grösseren Gemeinden auch die Steuerung und Führung erschwert. Deshalb haben sich in den letzten Jahren zusätzliche Strukturen entwickelt, wie beispielsweise die Abteilungsleitungen Bildung. In kleineren Gemeinden können veränderte Ansprüche an die Führungsstrukturen aufgrund von Zusammenschlüssen mit anderen Gemeinden (z. B. im Rahmen eines Schulverbandes) entstehen. Die Schulleitung wird als «Drehscheibe» für Bildungsfragen verstanden und somit als zentrale Fachperson in der Bildung anerkannt. In vielen Gemeinden werden deshalb, neben den operativen auch strategische Führungsaufgaben auf die Schulleitung übertragen. Obwohl dies, interpretiert als zunehmende Professionalisierung der Schulleitung, positiv zu bewerten ist, stellt sich die Frage, ob diese Entwicklung auch zu einer Überlastung der Schulleitungsfunktion führen könnte. Ebenso ist insbesondere in kleineren Gemeinden oft unklar, wer die Schulleitung hinsichtlich dieser vielfältigen Aufgaben unterstützen kann. Die Schulkommission, meist ein Laiengremium, ist für die Führung der Schulleitung zuständig, aber gleichzeitig auf deren pädagogische Expertise angewiesen. Auch deshalb hat sich gezeigt, dass die Rolle der Schulkommission hinterfragt wird – sowohl in urbanen als auch in ländlichen Gemeinden. Laut der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern hat der Gemeinderat die Kompetenz die Schulkommission aufzulösen (Erziehungsdirektion des Kantons Bern, 2008). In der Praxis herrscht jedoch Zurückhaltung, vermutlich weil unklar ist, wie die Schulkommission ersetzt werden könnte.

Durch die fragmentierte Zuständigkeit der Gemeinderatsmitglieder für verschiedene Bildungsangebote (z. B. Gemeinderatsmitglied Bildung für Schule und Tagesschule, Gemeinderatsmitglied Soziales für die FBBE, SSA und OKJA), braucht es bezüglich des Ausbaus und der Weiterentwicklung des Bildungs- und Betreuungsangebots viele Absprachen. Laut Bremm et al. (2025) ist die kommunale Verwaltung zentral, um «einen strategischen und finanziellen Rahmen zu schaffen» (p. 158). Denn die Fragmentierung kann nicht nur die zielgerichtete strategische Weiterentwicklung, sondern auch die Kooperation zwischen den Angeboten erschweren. Laut Steiner und Kaiser (2013) gab es zwischen 1999 und 2009 verschiedenen Verwaltungsreformen, die sich unter anderem mit der «besseren Trennung von strategischen und operativen Aufgaben» (S. 162) auseinandergesetzt haben. Im Kontext dieser Reformen lässt sich möglicherweise auch die Einführung der Abteilungsleitungen Bildung im einigen Gemeinden verorten, die sich in den präsentierten Daten insbesondere in grösseren Gemeinden abzeichnet. Gleichzeitig ist jedoch erstaunlich, dass in diesen Gemeinden die Schulkommissionen weiterhin bestehen bleiben.

Unterschiedliche Handlungslogiken der Beteiligten innerhalb der Gemeinden (nicht nur aber auch der Führungspersonen), erschweren die Zusammenarbeit. Gleichzeitig bieten diese Unterschiede Chancen für eine Perspektivenerweiterung und eine kooperative Qualitätsentwicklung (Emmerich et al., 2009). Oftmals sind die Ziele oder das «Wozu» der Kooperation nicht geklärt. Unklarheiten hinsichtlich des Nutzens und der Zielsetzungen können dazu führen, dass Zusammenarbeit im anspruchsvollen

Alltag nicht priorisiert wird. Bildungs- und Betreuungsangebote sind in eine dynamische Umwelt eingebettet. Das bedeutet, dass die verschiedenen Angebote und Akteure ihre Ziele immer wieder anpassen und mit der Aussenwelt in Einklang bringen müssen. Kooperationen müssen daher über die Einzelziele der Angebote und Akteure hinausgehen. Peter Senge (1990) bezeichnet dies als die fünfte Disziplin, das sogenannte «Systemdenkens», bei dem persönliche Ziele und gemeinsame Visionen vereint werden. Wenn zentrale Steuerungsakteure an das gesamte System denken, dann wird Vernetzung als dynamische Wechselwirkung betrachtet und es können möglicherweise die Tätigkeiten verschiedener Abteilungen (wie weiter oben ausgeführt) besser koordiniert werden. Beim «Systemdenken» geht es dabei nicht um die persönlichen Haltungen und Ziele, sondern um die professionellen Werte und Haltungen, die zu einer gemeinsamen Zielorientierung führen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen jedoch, dass dies nicht in allen Gemeinden umgesetzt wird. Zwar einigen sich die Akteure häufig auf eine gemeinsame Stossrichtung, diese wird jedoch selten schriftlich festgehalten oder überprüft. Ohne schriftliche Strategie bleibt die Umsetzung stark personenabhängig. Der Weg zu gemeinsamen Zielen kann über eine Analyse von Daten (z. B. bezüglich Bauvorhaben, Zusammenschlüssen, Bevölkerungswachstum) erreicht werden. So schreibt Blosse (2019), dass evidenzbasierte Entwicklung ein wichtiges Steuerungsinstrument im Bildungsbereich darstelle: «Mithilfe systematischer Datensammlungs- und Bewertungsprozesse soll es möglich sein, die Wirksamkeit bestimmter schulischer Massnahmen zu beurteilen und darauf aufbauend Schulqualität zielgerichteter weiterzuentwickeln» (p. 1). Ebenso sollten alle relevanten Akteur*innen im Rahmen eines partizipativen Prozesses miteinbezogen werden. Dies würde es ermöglichen, zukünftige Entwicklungstendenzen zu antizipieren und überprüfbare Ziele zu formulieren.

Gemeinden müssen abwägen, wo sie investieren und wie viel sie investieren können und wollen. Eine Investition in die Bildung und Betreuung ist in den meisten befragten Gemeinden unbestritten. Gleichzeitig hat sich politisches Verhandlungsgeschick innerhalb von Gemeinden als relevant erwiesen. Bisher gelingt es jedoch noch nicht in allen Gemeinden, die Bildungs- und Betreuungsangebote, die neben der obligatorischen Schule bestehen, zu einem einheitlichen Bild zu integrieren. In den Daten zeigt sich, dass die verschiedenen Angebote als Teil des gesamten Bildungs- und Betreuungsangebots wahrgenommen werden und ihnen verschiedene Aufgaben zugeschrieben werden, die insgesamt zu einem Verständnis von Bildung gehören, das formale, non-formale und informelle Bildungsprozesse umfasst (Maschke & Stecher, 2018). Trotzdem scheinen die verschiedenen Angebote nebeneinander zu existieren und sind nicht in eine Art explizit geplante «Bildungslandschaft» mit gemeinsamen Zielen (Bremm et al., 2025) eingebunden.

Im dargestellten «Haus des lebenslangen Lernens», welches auf der offiziellen Darstellung der Bildungsstufen des Schweizer Bildungssystems basiert (BFS, 2015), müssen auch weitere Institutionen und Angebote einen Platz finden (siehe Abbildung 11). Es geht in diesem Haus also einerseits darum, neue Zimmer zu gestalten und einzurichten, und gleichzeitig auch darum Verbindungen (Treppen) zwi-

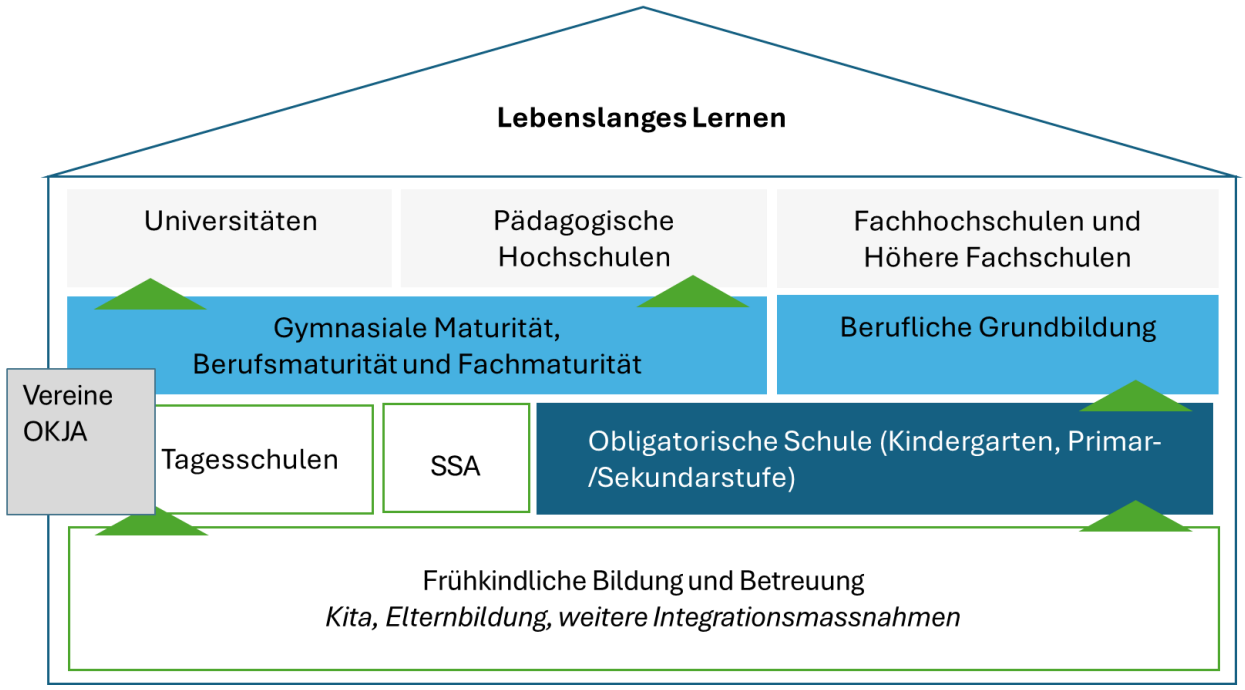


Abbildung 11: Haus des lebenslangen Lernens (basierend auf BFS, 2015; eigene Darstellung und Weiterentwicklung)

schen den verschiedenen Stockwerken und Zimmern zu gestalten oder herzustellen. Die FBBE legt das Fundament. Das Haus des lebenslangen Lernens lebt vom Zusammenspiel aller Bildungs- und Betreuungsangebote. Nur wenn die Gemeinden als zentrale Steuerungsinstanz strategisch planen, Kooperationen fördern und die Angebote vernetzen, können Kinder und Jugendliche nachhaltig befähigt werden, ihr Lernen ein Leben lang aktiv und selbstbestimmt zu gestalten.

LITERATURVERZEICHNIS

Allemann-Ghionda, C. (2020). Zeitstrukturen (vor-)schulischer Bildung in Europa. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), Handbuch Ganztagsbildung. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Altrichter, H. (Hrsg.). (2016). *Educational Governance Ser: v.7*. *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4188218

Altrichter, H. & Helm, C. (Hrsg.). (2011). *Akteure und Instrumente der Schulentwicklung*. Schneider Verlag Hohengehren.

Altrichter, H. & Maag Merki, K. (2016). Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance Ser: v.7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed., S. 1–27). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0_1

Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung. (September 2022). *Fragen und Antworten zu Tagesschulen (FAQ)*. https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/angebote-der-gemeinde/tagesschulangebote.html

Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung (Hrsg.). (2023). *Tagesschulangebote durch Gemeinden.* Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern. https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/angebote-der-gemeinde/tagesschulangebote.html

Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung (Hrsg.). (2025). *Qualität in der Tagesschule.* Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (BKD). https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/angebote-der-gemeinde/tagesschulangebote/tagesschulangebote-eroeffnen-und-fuehren/qualitaet-in-der-tagesschule.html

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46076-4

Bae, S. H. & Stecher, L. (2020). Extended Education and Social Inequality: An Introduction. *International Journal for Research on Extended Education*, *7*(2-2019), 129–131. https://doi.org/10.3224/ijree.v7i2.02

Baumgarten, D., Burri, J. & Maihofer, A. (2017). *Die Entstehung der Vorstellungen von Familie in der (deutschsprachigen) Schweiz: Analysebericht zu Handen der Metropolitankonferenz Zürich*. https://genderstudies.philhist.unibas.ch/de/forschung/abgeschlossene-forschungsprojekte/die-entstehung-der-vorstellung-von-familien-in-der-deutschsprachigen-schweiz/

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2022). *Allgemeine Hinweise und Bestimmungen zum Lehrplan 21*. https://www.akvb-unterricht.bkd.be.ch/de/start/unterricht/lehrplan.html

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern. (2023a). *Bildungsstatistik: Basisdaten 2022*. https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/statistik-bildung-und-kultur/daten-publikationen/Uebersichtspublikationen.html

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern. (2023b). *Reporting Tagesschulen 2021-2022*. https://www.bkd.be.ch/content/dam/bkd/dokumente/de/themen/bildung/kindergarten-und-volksschule/schulergaenzende-angebote/tagesschulangebote/zahlen-und-fakten/tas-reporting-2021-2022-d.pdf

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern. (2023). *Tagesschule*. https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/kindergarten-und-volksschule/schulergaenzende-angebote/tagesschulangebote.html

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2025a). *Schulsozialarbeit*. https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/kindergarten-und-volksschule/schulergaenzende-angebote/schulsozialarbeit.html

Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2025b). *Die Volksschule*. https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/kindergarten-und-volksschule/die-volksschule.html

Bloße, S. (2019). *Bildungspolitische Steuerungsimpulse im Ganztagsschulausbau: Interne Evaluation als Instrument evidenzbasierter Selbststeuerung* (Bd. 44). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23721-9

Bonsen, M. (2016). Schulleitung und Führung in der Schule. In H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance Ser: v.7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed., S. 301–324). Springer Fachmedien Wiesbaden.

bpb: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). (2025). *Saysches Theorem*. kurz&knapp, Das Lexikon der Wirtschaft. https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20539/saysches-theorem/

Bremm, N., Duveneck, A. & Tulowitzki, P. (2025). Bildungslandschaften. In M. Syring, T. Bohl, A. Gröschner & A. Scheunpflug (Hrsg.), *Studienbuch Bildungswissenschaften 3: Schulsysteme verstehen und Professionalität entwickeln* (S. 152–171). Verlag Julius Klinkhardt.

Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *International encyclopedia of education*, *3*(2), 37–43.

Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (1998). The ecology of developmental processes. In W. Damon & R. M. Lerner (Hrsg.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (5th edition, pp. 993–1028). John Wiley & Sons, Inc.

Brunner, U. E. & Gebert, H. (2018). *Ferienbetreuungsangebote - Leitfaden zur Einführung und Umsetzung.*

Brüsemeister, T. & Schmidt, A. J. (2025). Educational Governance. In M. Syring, T. Bohl, A. Gröschner & A. Scheunpflug (Hrsg.), *Studienbuch Bildungswissenschaften 3: Schulsysteme verstehen und Professionalität entwickeln* (S. 50–68). Verlag Julius Klinkhardt.

Bundesamt für Statistik. (2015). *Das Bildungswesen in der Schweiz (vereinfacht)*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungssystem.assetdetail.223674.html

Bundesamt für Statistik (Hrsg.). (2021). *Regionalporträts 2021: Kennzahlen aller Gemeinden*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/regionalstatistik/regionale-portraets-kennzahlen/gemeinden.assetdetail.15864450.html

Bundesamt für Statistik (Hrsg.). (2023). *Raumgliederungen*. https://www.agvchapp.bfs.admin.ch/de/typologies/results?SnapshotDate=01.01.2023&SelectedTypologies%5B0%5D=HR_GDETYP2012

Burger, K., Neumann, S. & Brandenberg, K. (Oktober 2016). *Studien zur frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in der Schweiz.*

Burns, T. & Köster, F. (Hrsg.). (2016). *Educational research and innovation*. *Governing education in a complex world*. OECD Publishing.

Buser, P. A. & Näpfli, J. (2016). Wandel der Laienpartizipation in der Schweiz: Ein Vergleich der lokalen Governance der Volksschule in der Romandie und Deutschschweiz. In J. Hangartner & M. Heinzer (Hrsg.), *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz* (S. 165–198). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Cassidy, D. J., Hestenes, L. L., Hansen, J. K., Hegde, A., Shim, J. & Hestenes, S. (2005). Revisiting the Two Faces of Child Care Quality: Structure and Process. *Early Education & Development*, *16*(4), 505–520. https://doi.org/10.1207/s15566935eed1604_10

Criblez, L. (2008). Zur Einleitung: Vom Bildungsföderalismus zum Bildungsraum Schweiz. In L. Criblez (Hrsg.), *Bildungsraum Schweiz: Historische Entwicklung und aktuelle Herausforderungen* (S. 9–32). Haupt Verlag AG.

Criblez, L. & Manz, K. (2011). "Neue" Familienpolitik in der Schweiz - für die Familie, für die Frauen - oder für die Wirtschaft? In R. Casale & E. J. Forster (Hrsg.), *Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft: Bd. 7. Ungleiche Geschlechtergleichheit: Geschlechterpolitik und Theorien des Humankapitals* (S. 113–130). Verlag Barbara Budrich.

Dedering, K. (2016). Entscheidungsfindung in Bildungspolitik und Bildungsverwaltung. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 53–73). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Direktion für Inneres und Justiz des Kantons Bern. (Juni 2022). *Gemeindedaten*. https://www.gemeinden.dij.be.ch/de/start/daten/gemeindedaten.html

Ditton, H. (2008). Schule und sozial-regionale Ungleichheit. In W. Helsper & J. Böhme (Hrsg.), *Handbuch der Schulforschung* (S. 631–649). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91095-6_25

Dlabac, O. (2016). Lokale Autonomie und Milizprinzip unter veränderten Vorzeichen: Neue Modelle der Gemeinde- und Schulorganisation. In J. Hangartner & M. Heinzer (Hrsg.), *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz* (S. 125–145). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Duchêne, C., Heers, M. & Bernardi, L. (2025). *All-day childcare and schooling.* https://doi.org/10.5281/ZENODO.14283689

Durlak, J. A., Weissberg, R. P. & Pachan, M. (2010). A meta-analysis of after-school programs that seek to promote personal and social skills in children and adolescents. *American Journal of Community Psychology*, *45*(3-4), 294–309. https://doi.org/10.1007/s10464-010-9300-6

Emmerich, M. (2010). Regionalisierung und Schulentwicklung: Bildungsregionen als Modernisierungsansätze im Bildungssektor. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Educational governance: Band 7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (1. Auflage, S. 355–374). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Emmerich, M., Maag Merki, K. & Berkemeyer, N. (2009). Netzwerke als Koordinationsform Regionaler Bildungslandschaften: Empirische Befunde und governancetheoretische Implikationen. In N. Berkemeyer, H. Kuper, V. Manitius & K. Müthing (Hrsg.), *Netzwerke im Bildungsbereich: Bd. 2. Schulische Vernetzung: Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten* (S. 13–30). Waxmann.

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2008). *REVOS 08. Organisation und Schulführung. Umsetzungshilfe für Gemeinden.*

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2016). *Bildungsstrategie 2016.*

Frei, L., Schüpbach, M., Allmen, B. von & Nieuwenboom, W. (2016). Bildungsbezogene Erwartungen an Tagesschulen: Förderangebote an offenen Tagesschulen in der Deutschschweiz. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, *38*(3), 549–567. https://doi.org/10.25656/01:15106

Fritschi, T., Strub, S. & Stutz, H. (2007). *Volkswirtschaftlicher Nutzen von Kindertageseinrichtungen in der Region Bern: Schlussbericht.* Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS.

Fthenakis, W. E. (2007, 17. Oktober). *Bildungspläne in Deutschland.* Freie Universität Bozen.

Fthenakis, W. E. (Hrsg.). (2012). *Frühe Kindheit*. *Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung* (5., erw. Aufl.). Cornelsen.

Fuchs, M., Gerodetti, J. & Gerngross, M. (Hrsg.). (2022). *Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz: Einblicke in Theorie, Konzepte, Empirie und Alltagspraxis*. Springer VS Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Fürst, D. (2007). Regional Governance. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch governance* (S. 353–365). Springer.

Fussangel, K. & Gräsel, C. (2014). Forschung zur Kooperation im Lehrerberuf. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 846–864). Waxmann Verlag.

Gerodetti, J. & Heeg, R. (2022). Nutzung und Nutzen Offener Jugendarbeit. In M. Fuchs, J. Gerodetti & M. Gerngross (Hrsg.), *Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz: Einblicke in Theorie, Konzepte, Empirie und Alltagspraxis* (S. 227–250). Springer VS Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern (Hrsg.). (2025a). *Frühe Förderung*. https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/familie-gesellschaft/fruehe-foerderung.html

Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern (Hrsg.). (2025b). *Kindertagesstätten und Tagesfamilien*. https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/familie-gesellschaft/kindertagesstaetten-und-tagesfamilien.html

Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern (Hrsg.). (2025c). *Offene Kinder- und Jugendarbeit*. https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/familie-gesellschaft/offene-kinder-und-jugendarbeit.html

Gräsel, C., Fussangel, K. & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen - eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, *52.* https://doi.org/10.25656/01:4453 (Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006) 2, S. 205-219).

Gemeindegesetz (1998 & i.d.F.v. 01.02.2025). https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/170.11

Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich, BSG 631.1 (2000 & i.d.F.v. 01.01.2025).

Hangartner, J. & Heinzer, M. (Hrsg.). (2016a). *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13092-3

Hangartner, J. & Heinzer, M. (Hrsg.). (2016b). *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13092-3

Hangartner, J. & Svaton, C. J. (2016). "Bildungsstrategie" als neues Kontrollritual der kommunalen Schulaufsicht. In R. J. Leemann, C. Imdorf, J. J. W. Powell & M. Sertl (Hrsg.), *Bildungssoziologische*

Beiträge. Die Organisation von Bildung: Soziologische Analysen zu Schule, Berufsbildung, Hochschule und Weiterbildung (S. 108–125). Beltz Juventa.

Hebborn, K. (2020). Kommunale Bildungspolitik. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung* (S. 1563–1574). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23230-6_115

Heinrich, M. & Kussau, J. (2016). Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregelung und externer Steuerung. In H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance Ser: v.7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed., S. 183–208). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinzer, M. (2016a). Gestaltungsspielräume der Gemeinden – Schulsteuerung zwischen Subsidiarität und Hierarchie. In J. Hangartner & M. Heinzer (Hrsg.), *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz* (S. 101–124). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinzer, M. (2016b). Ressourcenallokation in der Gemeinde. In M. Heinrich & B. Kohlstock (Hrsg.), *Educational governance: Band 29. Ambivalenzen des Ökonomischen: Analysen zur "neuen Steuerung" im Bildungssystem* (S. 163–180). Springer VS.

Heinzer, M. & Hangartner, J. (2016). Politische Zuständigkeiten für die Volksschule in der Schweiz. In J. Hangartner & M. Heinzer (Hrsg.), *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz* (S. 31–53). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Helsper, W. (2008). Schulkulturen - die Schule als symbolische Sinnordnung. *Zeitschrift für Pädagogik*, *54.* https://doi.org/10.25656/01:4336 (Zeitschrift für Pädagogik 54 (2008) 1, S. 63-80).

Holtkamp, L. (2007). Local Governance. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch governance* (S. 366–377). Springer.

Homburg, C., Krohmer, H. & Workman, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, *57*(12), 1331–1340. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00069-9

Hostettler, U., Pfiffner, R., Ambord, S. & Brunner, M. (2020). *Schulsozialarbeit in der Schweiz. Angebots-, Kooperations-und Nutzungsformen*. hep Verlag.

Huber, S. G [Stephan G.]. (2014). Kooperation in Bildungslandschaften: Aktuelle Diskussionsstränge, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In S. G. Huber (Hrsg.), *Kooperative Bildungslandschaften: Netzwerke(n) im und mit System* (S. 3–29). Carl Link.

Hutterli, S., Vogt, F., Mangold, M., Menegalli, L., Simoni, H., Walter, C., Wannack, E. & Wiederkehr, B. (2014). *Obligatorische Schule: Schuleintritt und erste Jahre: Zusammenstellung von Studien, Projekten und Instrumenten in den Kantonen zur Flexibilisierung und Individualisierung sowie zur Sprachförderung und Sozialisation/Integration.*

Iseli, D. & Grossenbacher-Wymann, S. (2013). *Schulsozialarbeit: Leitfaden zur Einführung und Umsetzung*. https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/angebote-der-gemeinde/schulsozialarbeit.html

Jacobs Foundation (Hrsg.). (2016). *So entstehen erfolgreiche Bildungslandschaften - ein Zwischenbericht* (Bildungslandschaften Schweiz).

Jutzi, M. (2020). *Zwischen Schul- und Freizeitpädagogik. Die Positionierung von Tagesschulen.* hep.

Jutzi, M., Windlinger, R. & Bollinger, L. (2025). Introduction to the Special Issue «Quality in Extended Education". *IJREE – International Journal for Research on Extended Education*, *12*(2-2024), 78. https://doi.org/10.3224/ijree.v12i2.02

Kanton Bern (Hrsg.). (2025). *Familienthemen - Kinderbetreuung - Kindertagesstätten.* Familienportal. https://www.fambe.sites.be.ch/familienthemen/kinderbetreuung/kindertagesstaetten

Kanton Bern, Gesundheits- und Fürsorgedirektion, Sozialamt, Abteilung Familie (Hrsg.). (2012). *Empfehlungen zur Unterstützung und Förderung von Spielgruppen in Ihrer Gemeinde.*

Kapella, O. (Hrsg.). (2015). *Betreuung, Bildung und Erziehung im Kindesalter: Eine Literaturanalyse.* (Bd. 15). Forschungsbericht / Österreichisches Institut für Familienforschung an der Universität Wien.

Koszuta, A. (2025). Wie werden Bildungslandschaften in der Schweiz gestaltet und umgesetzt, um Bildungsungleichheit zu reduzieren? Praxen der Ausgestaltung von Bildungslandschaften. *Swiss Journal of Educational Research*, *47*(1), 31–43. https://doi.org/10.24452/sjer.47.1.3

Kruip, G. (2011). Educational Governance und kooperative Bildungsverantwortung. *Kooperative Bildungsverantwortung. Sozialethische und pädagogische Perspektiven auf «Educational Governance»*, *Forum Bildungsethik.* https://doi.org/10.25656/01:4432

Maag Merki, K., Kunz, A., Werner, S. & Luder, R. (2010). *Professionelle Zusammenarbeit in Schulen: Schlussbericht.*

Maag Merki, K., Langer, R. & Altrichter, H. (Hrsg.). (2014). *Educational Governance als Forschungsperspektive*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mack, W. (2012). Schule als Lebenswelt. Perspektiven für gelingende Kooperationen von Bildungsakteuren. In P. Bleckmann & V. Schmidt (Hrsg.), *Bildungslandschaften: Mehr Chancen für alle* (S. 88–97). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94130-1_7

Manitius, V., Berkemeyer, N., Brüsemeister, T. & Bos, W. (2015). Editorial zum Schwerpunktthema: Regionalisierung im Bildungsbereich. *Journal for Educational Research Online*, *7*(1), 5–11.

Maschke, S. & Stecher, L. (2018). Non-formale und informelle Bildung. In A. Lange (Hrsg.), *Sozialwissenschaften. Handbuch Kindheits- und Jugendsoziologie* (S. 149–163). Springer VS.

Maykus, S. (2009). Neue Perspektiven für Kooperation: Jugendhilfe und Schule gestalten kommunale Systeme von Bildung, Betreuung und Erziehung. In P. Bleckmann & A. Durdel (Hrsg.), *Lokale Bildungslandschaften: Perspektiven für Ganztagsschulen und Kommunen* (1. Aufl., S. 37–55). VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (Bd. 3, S. 543–556). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38

Menzel, B. & Scholz, A. (2022). *Frühkindliche Bildung und soziale Ungleichheit: Die lokale Steuerung von Zugang im internationalen Vergleich* (1. Auflage). Juventa Verlag. http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-2019196

Möltgen-Sicking, K. (2024). Lokale and regionale Governance als Ansätze der Steuerung, Koordination und Organisation in Kommunen und Regionen. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (2. Auflage, S. 23–48). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.

Nachbauer, M. (2024). Zusammenhänge zwischen dem Besuch einer Ganztagsschule und dem Erwerb von Fachkompetenzen. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, Artikel 1010-0652/a000392. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.1024/1010-0652/a000392

Neuenschwander, P., Iseli, D., Stohler, R. & Fuchs, C. (2007). *Bestandesaufnahme der Schulsozialarbeit im Kanton Bern.*

Nikolai, R., Kriesi, I [Irene] & Leemann, R. J. (2022). Regional Disparities in National Education: Origins, Governance, and Consequences (Special Issue). *Education Sciences*, *12*(5), 319. https://doi.org/10.3390/educsci12050319

Otten, H. R. (2019). Regional Governance im Bildungssystem oder: Was leisten Bildungslandschaften? In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 167–185). Springer VS.

Otto, J. & Berkemeyer, N. (2015). Regionale Bildungslandschaften. Vorschlag eines Modells zur Analyse kostenerzeugender Interaktionen im Bildungssystem. *Journal for Educational Research Online*, *7.* https://doi.org/10.25656/01:11051 (Journal for educational research online 7 (2015) 1, S. 152-175).

Overwien, B. (2020). Informelles Lernen. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung* (S. 231–242). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23230-6_18

Pfiffner, R., Windlinger, R. & Hostettler, U. (2023). When do pupils talk about their problems? Explaining pupils' intentions to seek help from school social work services. *Children and Youth Services Review*, *152*, 107077. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.107077

Reinhardt, M. & Schmiedeberg, E. (2022). Können Kommunen Bildung managen? Gelingensbedingungen und Herausforderungen einer neuen kooperativen Steuerung kommunaler Bildungslandschaften. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, *53*(4), 503–509. https://doi.org/10.1007/s11612-022-00658-1

Rolff, H.-G. (2012). Schulprogramm als kollegialer Diskurs-Überlegungen vor dem Hintergrund von Evaluation Hans-Günter Rolff. *Pädagogische Organisationsforschung*, *3*, 133.

Rolff, H.-G. (2023). *Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven* (4., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage). *Pädagogik*. Beltz.

Rosenmund, M. (2016). Nachwort: Politische Kultur als Rahmung von Educational Governance. In J. Hangartner & M. Heinzer (Hrsg.), *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz* (S. 307–318). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Rudin, M. (2012). Inwiefern zahlt sich Bildung aus? Bildungsrenditen aus individueller und gesellschaftlicher Sicht. In M. M. Bergman & S. Hupka-Brunner (Hrsg.), *Bildung - Arbeit - Erwachsenwerden: Ein interdisziplinärer Blick auf die Transition im Jugend- und jungen Erwachsenenalter* (S. 333–352). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19071-6_16

Sauerwein, M. & Fischer, N. (2020). Qualität von Ganztagsangeboten. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Springer eBook Collection. Handbuch Ganztagsbildung* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 1523–1533). Springer VS.

Schelle, Regine, Blatter, Kristine, Michl, Stefan, Kalicki & Bernhard (Hrsg.). (2023). *Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung. Akteure -Organisationen - Systeme*. Beltz Juventa.

Schmid, T., Kriesi, I [I.] & Buchmann, M. (2011). Wer nutzt familienergänzende Kinderbetreuung? Die Betreuungssituation 6-jähriger Kinder in der Schweiz. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, *37*(1), 9–32. https://doi.org/10.5167/uzh-52479

Schmidlin, S. & Montemurro, F. (2021). *Investieren wir genügend in die Volksschule? Entwicklung der öffentlichen Bildungsausgaben für die Volksschule und den Hochschulbereich 2008–2018.* https://doi.org/10.5281/zenodo.4778686

Schmitz, L. (2022). Ganztagsschulen fördern die Entwicklung sozialer Fähigkeiten von Grundschüler*innen. *DIW Wochenbericht*, *48*(89), 635–642. https://doi.org/10.18723/diwwb:2022-48-1

Scholian, A. (2025). *Qualität an Tagesschulen im Spannungsfeld divergierender Erwartungen und Ansprüche - eine neo-institutionalistische Perspektive*. Beltz Juventa. https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/160790 https://doi.org/160790

Schönig, W. (2002). Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. *Zeitschrift für Pädagogik*, *48.* https://doi.org/10.25656/01:3862 (Zeitschrift für Pädagogik 48 (2002) 6, S. 815-834).

Schreier, A. & Ammann, M. (2023). Der Beitrag der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen für das Schaffen einer handlungsleitenden und wertebasierten Schulkultur. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.17885/HEIUP.HEIED.2023.12.24910 (105-123 Seiten / heiEDUCATION Journal. Transdisziplinäre Studien zur Lehrerbildung, Nr. 12 (2023): Werte – Bildung – Neutralität).

Schüpbach, M., Frei, L. & Nieuwenboom, W. (Hrsg.). (2018). *Tagesschulen: Ein Überblick*. Springer VS. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19024-8.pdf https://doi.org/10.1007/978-3-658-19024-8

Schwander, M. & Huber, S. G [Stephan Gerhard] (2025). Handlungskoordination von lokalen Projektleitungen in Bildungslandschaften. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO).* Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.1007/s11612-025-00820-5

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

SKBF. (2023). *Bildungsbericht Schweiz 2023.*

Speck, K., Olk, T., Böhm-Kasper, O., Stolz, H.-J. & Wiezorek, C. (2011). Multiprofessionelle Teams und sozialräumliche Vernetzung. In K. Speck, T. Olk, O. Böhm-Kasper, H.-J. Stolz & C. Wiezorek (Hrsg.), *Ganztaggschulische Kooperation und Professionsentwicklung* (S. 7–28). Beltz.

Spiess, E. (2004). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler, N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (3. Auflage, S. 193–247). Hogrefe Verlag.

Städteinitiative Bildung (Hrsg.). (September 2021). *Ganztätige Bildung und Betreuung in Schweizer Städten*. https://staedteverband.ch/cmsfiles/themenpapier%202021%20d.pdf?v=20220301163610

Stamm, M. (2009). *Frühkindliche Bildung in der Schweiz: Eine Grundlagenstudie im Auftrag der Schweizerischen UNESCO-Kommission.* Universität Fribourg.

Staub, M. (2021). *Betreuung – Erziehung – Bildung. Die Anfänge der Horte für Schulkinder in der Schweiz, 1880–1930*. Chronos Verlag. https://doi.org/10.33057/chronos.1630

Steiner, R. & Kaiser, C. (2013). Die Gemeindeverwaltungen. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel & F. Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 149–166). NZZ Libro.

Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A. & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*. Somedia Buchverlag.

Süss, L. A., Bogumil, J. & Gehne, D. H. (April 2025). *Einführung des Rechtsanspruchs auf ganztägige Förderung von Kindern im Grundschulalter* (ZEFIR-Materialien Band 27). Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft.

Tagesschulverordnung, BSG 432.211.2 (2008 & i.d.F.v. 01.08.2018).

Verordnung über den Finanz- und Lastenausgleich, BSG 631.111 (2001 & i.d.F.v. 01.01.2025).

Verordnung über die Leistungsangebote der Familien-, Kinder- und Jugendförderung (2025 & i.d.F.v. 24.11.2021). https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/860.22

Volksschulgesetz, BSG 432.210 (1992 & i.d.F.v. 01.01.2022).

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	**Erklärung**
AKVB	Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung
BFS	Bundesamt für Statistik
BKD	Bildungs- und Kulturdirektion
EDK	Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektor*innen
FBBE	Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung
FKVJ	Verordnung über die Leistungsangebote der Familien-, Kinder- und Jugendförderung
GSI	Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion
Kita	Kindertagesstätte
OKJA	Offene Kinder- und Jugendarbeit
VSG	Volksschulgesetz

ANHANG

Welche Akteure sind im Bildungs- und Betreuungsbereich tätig? (Registerdaten)

Vorhandensein Angebot in der Gemeinde

Angebot / Regionalität	*n*	%
Primarschule	305	90.2
Stadt	49	100.0
Intermediär	80	94.1
Land	176	86.3
Kita	129	38.2
Stadt	46	93.9
Intermediär	46	54.1
Land	37	18.1
Schulsozialarbeit	238	70.4
Stadt	47	95.9
Intermediär	69	81.2
Land	122	59.8
Tagesschule	199	58.9
Stadt	44	89.8
Intermediär	65	81.3
Land	90	51.4
OKJA	213	63.0
Stadt	41	83.7
Intermediär	65	76.5
Land	107	52.5

Bemerkung. Wenn Zugang vorhanden, aber nicht auf Gemeindegebiet ist Wert = «Nein»

Bildungs- und Betreuungsangebote – aktueller Stand

Einschätzung des aktuellen Bildungs- und Betreuungsangebots der Gemeinde

Akteur / Regionalität	gut		eher gut		mittelmässig		eher schlecht		schlecht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Gesamt	92	67.2	43	31.4	2	1.5	0	0.0	0	0.0
Stadt	20	76.9	6	23.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Intermediär	30	83.3	6	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Land	42	56.0	31	41.3	2	2.7	0	0.0	0	0.0

Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Bildungs- und Betreuungsangebote in Ihrer Gemeinde?

Angebot / Regionalität	Anzahl	
	n	%
Schule (Primar und/oder Sekundarschule)	141	96.6
Stadt	27	100.0
Intermediär	37	97.4
Land	77	72.9
Tagesschule	86	79.6
Stadt	22	91.7
Intermediär	29	80.6
Land	35	72.9
Schulsozialarbeit	76	66.1
Stadt	12	50.0
Intermediär	23	76.7
Land	41	67.2
Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)	21	19.8
Stadt	32	13.6
Intermediär	5	16.1
Land	13	24.5
Spielgruppe	26	23.4
Stadt	1	4.5
Intermediär	7	21.2
Land	18	32.1
Kita	25	33.3
Stadt	5	21.7
Intermediär	6	26.1
Land	14	48.3
Ganztagesschule	4	18.2
Stadt	1	25
Intermediär	1	14.3
Land	2	18.2
Musikschule	13	13.8
Stadt	6	28.6
Intermediär	1	3.4
Land	6	13.6
Ferienbetreuung	3	7.3
Stadt	0	0.0
Intermediär	1	8.3
Land	2	16.7
Tagesfamilienorganisation	4	7.1
Stadt	0	0.0
Intermediär	0	0.0
Land	4	16.7

Bemerkung. Prozentsatz bezieht sich auf den Anteil derjenigen, die das Angebot nennen in Gemeinden, in denen das Angebot auch vorhanden ist

Auftrag

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: Wichtigkeit/Aufgabe von Angeboten FBBE für…

Variable / Regionalität	sind		sind eher		sind eher nicht		sind nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Kognitive Fähigkeiten	52	37.1	62	44.3	22	15.7	4	2.9
Stadt	13	50.0	10	38.5	3	11.5	0	0.0
Intermediär	13	35.1	17	45.9	6	16.2	1	2.7
Land	26	33.8	35	45.5	13	16.9	3	3.9
Motorische Fähigkeiten	52	37.4	57	41	26	18.7	4	2.9
Stadt	12	46.2	11	42.3	3	11.5	0	0
Intermediär	14	37.8	16	43.2	5	13.5	2	5.4
Land	26	34.2	30	39.5	18	23.7	2	2.6
Sozialkompetenz	83	59.3	49	35.0	7	5.0	1	0.7
Stadt	18	72.0	7	28.0	0	0.0	0	0.0
Intermediär	21	55.3	12	31.6	5	13.2	0	0.0
Land	44	57.1	30	39.0	2	2.6	1	1.3
Selbstkompetenz	60	42.9	55	39.3	22	15.7	3	2.1
Stadt	17	65.4	6	23.1	3	11.5	0	0.0
Intermediär	14	37.8	17	45.9	6	16.2	0	0.0
Land	29	37.7	32	41.6	13	16.9	3	3.9
Sprachliche Kompetenz	69	50.0	52	37.7	13	9.4	4	2.9
Stadt	21	80.8	5	19.2	0	0.0	0	0.0
Intermediär	19	51.4	16	43.2	2	5.4	0	0.0
Land	29	38.7	31	41.3	11	14.7	4	5.3
Integration	70	50.7	51	37.0	15	10.9	2	1.4
Stadt	21	80.8	3	11.5	2	7.7	0	0.0
Intermediär	17	45.9	17	45.9	3	8.1	0	0.0
Land	32	42.7	31	41.3	10	13.3	2	2.7
Vereinbarkeit Familie / Beruf	78	56.5	43	31.2	10	7.2	7	5.1
Stadt	19	73.1	6	23.1	0	0.0	1	3.8
Intermediär	15	41.7	16	44.4	4	11.1	1	2.8
Land	44	57.9	21	27.6	6	7.9	5	6.6
Chancengerechtigkeit	55	39.9	55	39.9	22	15.9	6	4.3
Stadt	19	73.1	3	11.5	4	15.4	0	0.0
Intermediär	15	41.7	16	44.4	3	8.3	2	5.6
Land	21	27.6	36	47.4	15	19.7	4	5.3

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: In der FBBE …. definierte(n) Qualitätsziele und -vorhaben

Variable / Regionalität	gibt es		gibt es eher		gibt eher keine		gibt keine	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Ziele und Vorhaben	46	33.8	53	39.0	29	21.3	8	5.9
Stadt	12	48.0	7	28.0	5	20.0	1	4.0
Intermediär	14	37.8	14	37.8	9	24.3	0	0.0
Land	20	27.0	32	43.2	15	20.3	7	9.5

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: Wichtigkeit/Aufgabe von Tagesschule für…

Variable / Regionalität	ist		ist eher		ist eher nicht		ist nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Kognitive Fähigkeiten	25	18.0	54	38.8	50	36.0	10	7.2
Stadt	7	26.9	10	38.5	9	34.6	0	0.0
Intermediär	8	22.2	11	30.6	15	41.7	2	5.6
Land	10	13.0	33	42.9	26	33.8	8	10.4
Motorische Fähigkeiten	22	15.9	40	29.0	64	46.4	12	8.7
Stadt	7	26.9	8	30.8	10	38.5	1	3.8
Intermediär	8	21.6	8	21.6	18	48.6	3	8.1
Land	7	9.3	24	32.0	36	48.0	8	10.7
Sozialkompetenz	74	54.4	52	38.2	8	5.9	2	1.5
Stadt	20	76.9	6	23.1	0	0.0	0	0.0
Intermediär	19	51.4	14	37.8	3	8.1	1	2.7
Land	35	47.9	32	43.8	5	6.8	1	1.4
Selbstkompetenz	46	33.6	63	46.0	22	16.1	6	4.4
Stadt	17	65.4	7	26.9	2	7.7	0	0.0
Intermediär	12	32.4	16	43.2	7	18.9	2	5.4
Land	17	23.0	40	54.1	13	17.6	4	5.4
Sprachliche Kompetenz	33	23.7	55	39.6	43	30.9	8	5.8
Stadt	10	38.5	13	50.0	3	11.5	0	0.0
Intermediär	7	18.9	10	27.0	18	48.6	2	5.4
Land	16	21.1	32	42.1	22	28.9	6	7.9
Integration	51	37.2	58	42.3	24	17.5	4	2.9
Stadt	15	57.7	9	34.6	2	7.7	0	0.0
Intermediär	16	43.2	13	35.1	8	21.6	0	0.0
Land	20	27.0	36	48.6	14	18.9	4	5.4
Vereinbarkeit Familie / Beruf	96	69.1	38	27.3	3	2.2	2	1.4
Stadt	19	73.1	7	26.9	0	0.0	0	0.0
Intermediär	22	59.5	14	37.8	1	2.7	0	0.0
Land	55	72.4	17	22.4	2	2.6	2	2.6
Chancengerechtigkeit	62	44.9	52	37.7	22	15.9	2	1.4
Stadt	15	57.7	7	26.9	4	15.4	0	0.0
Intermediär	18	50.0	11	30.6	6	16.7	1	2.8
Land	29	38.2	34	44.7	12	15.8	1	1.3
Schulaufgaben	40	29.0	68	49.3	23	16.7	7	5.1
Stadt	7	26.9	13	50.0	5	19.2	1	3.8
Intermediär	14	37.8	15	40.5	7	18.9	1	2.7
Land	19	25.3	40	53.3	11	14.7	5	6.7

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: In der Tagesschule …. definierte(n) Qualitätsziele und -vorhaben.

Variable / Regionalität	gibt es		gibt es eher		gibt eher keine		gibt keine	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Ziele und Vorhaben	53	39.6	49	36.6	24	17.9	8	6.0
Stadt	15	60.0	6	24.0	4	16.0	0	0.0
Intermediär	15	42.9	12	34.3	6	17.1	2	5.7
Land	23	31.1	31	41.9	14	18.9	6	8.1

Schule und Tagesschule … in ein gemeinsames System integriert werden (Ganztagesschule mit Verbindung von Unterricht und Betreuung).

Variable / Regionalität	soll		soll eher		soll eher nicht		soll nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gemeinsames System	50	36.2	56	40.6	22	15.9	10	7.2
Stadt	8	32.0	13	52.0	3	12.0	1	4.0
Intermediär	14	37.8	15	40.5	6	16.2	2	5.4
Land	28	36.8	28	36.8	13	17.1	7	9.2

Verständnis

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: FBBE …

Variable / Regionalität	ist / hat		ist / hat eher		ist / hat eher nicht		ist / hat nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Aufgabe der Gemeinde	35	24.1	43	29.7	50	34.5	17	11.7
Stadt	12	44.4	8	29.6	5	18.5	2	7.4
Intermediär	7	18.4	9	23.7	18	47.4	4	10.5
Land	16	20.0	26	32.5	27	33.8	11	13.8
Standortattraktivität	70	48.3	52	35.9	17	11.7	6	4.1
Stadt	17	63.0	8	29.6	2	7.4	0	0.0
Intermediär	17	44.7	14	36.8	6	15.8	1	2.6
Land	36	45.0	30	37.5	9	11.2	5	6.2
Bildungsauftrag	51	35.4	57	39.6	32	22.2	4	2.8
Stadt	18	66.7	6	22.2	3	11.1	0	0.0
Intermediär	10	27.0	17	45.9	9	24.3	1	2.7
Land	23	28.8	34	42.5	20	25.0	3	3.8
Betreuungsauftrag	67	46.9	54	37.8	17	11.9	5	3.5
Stadt	17	63.0	9	33.3	1	3.7	0	0.0
Intermediär	17	45.9	15	40.5	5	13.5	0	0.0
Land	33	41.8	30	38.0	11	13.9	5	6.3
Stellenwert	44	30.6	64	44.4	31	21.5	5	3.5
Stadt	14	51.9	9	33.3	4	14.8	0	0.0
Intermediär	11	29.7	19	51.4	7	18.9	0	0.0
Land	19	23.8	36	45.0	20	25.0	5	6.2

Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung: Tagesschule …

Variable / Regionalität	ist / hat		ist / hat eher		ist / hat eher nicht		ist / hat nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Aufgabe der Gemeinde	105	72.4	26	17.9	11	7.6	3	2.1
Stadt	25	92.6	1	3.7	1	3.7	0	0.0
Intermediär	26	68.4	8	21.1	3	7.9	1	2.6
Land	54	67.5	17	21.2	7	8.8	2	2.5
Standortattraktivität	99	68.8	36	25.0	4	2.8	5	3.5
Stadt	25	92.6	2	7.4	0	0.0	0	0.0
Intermediär	28	73.7	8	21.1	1	2.6	1	2.6
Land	46	58.2	26	32.9	3	3.8	4	5.1
Bildungsauftrag	35	24.5	54	37.8	47	32.9	7	4.9
Stadt	12	44.4	11	40.7	3	11.1	1	3.7
Intermediär	9	23.7	14	36.8	15	39.5	0	0.0
Land	14	17.9	29	37.2	29	37.2	6	7.7
Betreuungsauftrag	99	68.8	39	27.1	5	3.5	1	0.7
Stadt	24	88.9	3	11.1	0	0.0	0	0.0
Intermediär	23	60.5	15	39.5	0	0.0	0	0.0
Land	52	65.8	21	26.6	5	6.3	1	1.3
Stellenwert	74	51.4	51	35.4	14	9.7	5	3.5
Stadt	23	85.2	4	14.8	0	0.0	0	0.0
Intermediär	20	52.6	14	36.8	3	7.9	1	2.6
Land	31	39.2	33	41.8	11	13.9	4	5.1

Führungsstrukturen

Vorhandensein Bildungsorgane in der Gemeinde

Organ / Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gemeinderatsmitglied Bildung	145	100	0	0
Stadt	27	100	0	0
Intermediäri	38	100	0	0
Land	80	100	0	0
Schulkommission	121	83.4	24	16.6
Stadt	24	88.9	3	11.1
Intermediär	31	81.6	7	18.4
Land	66	82.5	14	17.5
Gesamtschulleitung	66	45.5	79	54.5
Stadt	15	55.6	12	44.4
Intermediär	16	42.1	22	57.9
Land	35	43.8	45	56.2
Schulleitung (inkl. Standortleitung)	98	67.6	47	32.4
Stadt	25	92.6	2	7.4
Intermediär	32	84.2	6	15.8
Land	41	51.2	39	48.8
Tagesschule Gesamtleitung	35	24.1	110	75.9
Stadt	15	55.6	12	44.4
Intermediär	10	26.3	28	73.7
Land	10	12.5	70	87.5
Tagesschulleitung	71	49	74	51
Stadt	19	70.4	8	29.6
Intermediär	26	68.4	12	31.6
Land	26	32.5	54	67.5
Schulsekretariat	116	80	29	20
Stadt	27	100	0	0
Intermediär	34	89.5	4	10.5
Land	55	68.8	25	31.2
Abteilungsleitung Bildung	33	22.8	112	77.2
Stadt	20	74.1	7	25.9
Intermediär	9	23.7	29	76.3
Land	4	5	76	95

*Gemeinderatsmitglied Bildung ist Präsident*in Schulkommission*

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	115	78.8	31	21.2
Stadt	20	74.1	7	25.9
Intermediär	33	89.2	4	10.8
Land	62	75.6	20	24.2

Mitglieder Schulkommission gewählt durch Bevölkerung

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	56	38.9	88	61.1
Stadt	8	29.6	19	70.4
Intermediär	15	40.5	22	59.5
Land	33	41.2	47	58.8

Mitglieder Schulkommission gewählt durch Behörde

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	85	59.4	58	40.6
Stadt	17	65.4	9	34.6
Intermediär	20	54.1	17	45.9
Land	48	60	32	40

Schulkommission ist Gemeinderat unterstellt

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	113	78.5	31	21.5
Stadt	19	70.4	8	29.6
Intermediär	29	78.4	8	21.6
Land	65	81.2	15	18.8

Wer wählt die Schulleitung?

Organ / Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gemeinderatsmitglied Bildung	61	42.1	84	57.9
Stadt	14	51.9	13	48.1
Intermediär	14	36.8	24	63.2
Land	33	41.2	47	58.8
Schulkommission	76	62.8	45	37.2
Stadt	11	45.8	13	54.2
Intermediär	18	58.1	13	41.9
Land	47	71.2	19	28.8
Hauptschulleitung	8	12.1	58	87.9
Stadt	2	13.3	13	86.7
Intermediär	4	25	12	75
Land	2	5.7	33	94.3
Schulleitung	2	2	96	98
Stadt	0	0	25	100
Intermediär	1	3.1	31	96.9
Land	1	2.4	40	97.6
Gesamtleitung Tagesschule	0	0	35	100
Stadt	0	0	15	100
Intermediär	0	0	10	100
Land	0	0	10	100
Tagesschulleitung	1	1.4	70	98.6
Stadt	0	0	19	100
Intermediär	1	3.8	25	96.2
Land	0	0	26	100
Schulsekretariat	0	0	116	100
Stadt	0	0	27	100
Intermediär	0	0	34	100
Land	0	0	55	100
Abteilungsleitung Bildung	10	30.3	23	69.7
Stadt	7	35	13	65
Intermediär	3	33.3	6	66.7
Land	0	0	4	100
Andere	4	33.3	8	66.7
Stadt	0	0	4	100
Intermediär	0	0	2	100
Land	4	66.7	2	33.3
Andere[1]	23	15.6	124	84.4
Stadt	1	3.7	26	96.3
Intermediär	7	18.4	31	81.6
Land	15	18.3	67	81.7

Bemerkung. Auswahloption basierend auf Vorhandensein Organ in Gemeinde.
[1]Weiterführung Auswahl andere «Vorhandensein Organ in Gemeinde»

Wahrnehmung Autonomie Gemeinde gegenüber Kanton

Regionalität	hohe Autonomie		eher hohe Autonomie		moderate Autonomie		eher geringe Autonomie		geringe Autonomie	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	5	3.5	29	20.1	85	59.0	21	14.6	4	2.8
Stadt	2	7.4	6	22.2	18	66.7	1	3.7	0	0
Intermediär	1	2.6	4	10.5	26	68.4	7	18.4	0	0
Land	2	2.5	19	24.1	41	51.9	13	16.5	4	5.1

Einschätzung Zusammenarbeit mit Kanton

Regionalität	gut		eher gut		mittelmässig		eher schlecht		schlecht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	26	18.3	75	52.8	30	21.1	8	5.6	3	2.1
Stadt	7	25.9	13	48.1	4	14.8	2	7.4	1	3.7
Intermediär	10	26.3	19	50.0	6	15.8	3	7.9	0	0.0
Land	9	11.7	43	55.8	20	26.0	3	3.9	2	2.6

Herausforderungen in der Gemeinde – Einschätzung Gemeinderatsmitglied Bildung

Herausforderung / Regionalität	stark		ziemlich		teilweise		wenig		gar nicht	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Lehrpersonenmangel	18	12.4	30	20.7	40	27.6	45	31	12	8.3
Stadt	2	7.4	5	18.5	10	37	9	33.3	1	3.7
Intermediär	4	10.5	11	28.9	10	26.3	12	31.6	1	2.6
Land	12	15	14	17.5	20	25	24	30	10	12.5
Fachkräftemangel (schulisch)	17	11.7	24	16.6	51	35.2	34	23.4	19	13.1
Stadt	3	11.1	2	7.4	13	48.1	7	25.9	2	7.4
Intermediär	4	10.5	11	28.9	15	39.5	5	13.2	3	7.9
Land	10	12.5	11	13.8	23	28.8	22	27.5	14	17.5
Steigende SuS-Zahlen	20	14	36	25.2	38	26.6	31	21.7	18	12.6
Stadt	7	25.9	9	33.3	4	14.8	4	14.8	3	11.1
Intermediär	5	13.5	8	21.6	11	29.7	8	21.6	5	13.5
Land	8	10.1	19	24.1	23	29.1	19	24.1	10	12.7
Sinkende SuS-Zahlen	4	2.8	9	6.2	23	15.9	43	29.7	66	45.5
Stadt	0	0	0	0	3	11.1	10	37	14	51.9
Intermediär	1	2.6	2	5.3	5	13.2	15	39.5	15	39.5
Land	3	3.8	7	8.8	15	18.8	18	22.5	37	46.2
Zunehmende Heterogenität	20	13.9	27	18.8	46	31.9	40	27.8	11	7.6
Stadt	8	29.6	6	22.2	10	37	2	7.4	1	3.7
Intermediär	5	13.2	7	18.4	15	39.5	9	23.7	2	5.3
Land	7	8.9	14	17.7	21	26.6	29	36.7	8	10.1
Steigender Betreuungsbedarf	16	11	47	32.4	54	37.2	21	14.5	7	4.8
Stadt	6	22.2	16	59.3	3	11.1	1	3.7	1	3.7
Intermediär	4	10.5	11	28.9	18	47.4	4	10.5	1	2.6
Land	6	7.5	20	25	33	41.2	16	20	5	6.2
Zu wenig Schulraum	29	20.1	19	13.2	41	28.5	28	19.4	27	18.8
Stadt	6	22.2	7	25.9	8	29.6	3	11.1	3	11.1
Intermediär	10	26.3	4	10.5	13	34.2	7	18.4	4	10.5
Land	13	16.5	8	10.1	20	25.3	18	22.8	20	25.3
Finanzielle Schwierigkeiten	15	10.3	23	15.9	45	31	39	26.9	23	15.9
Stadt	1	3.7	6	22.2	8	29.6	5	18.5	7	25.9
Intermediär	6	15.8	6	15.8	11	28.9	11	28.9	4	10.5
Land	8	10	11	13.8	26	32.5	23	28.8	12	15

Vernetzung und Kooperation

Art der Vernetzung/Austausch Gemeinderatsmitglied Bildung mit…

Akteur / Regionalität	formell		informell		formell und informell		weiss ich nicht		Akteur nicht vorhanden in Gemeinde	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Schulleitung	24	17.0	2	1.4	114	80.9	0	0	1	0.7
Stadt	6	22.2	2	7.4	19	70.4	0	0	0	0.0
Intermediär	6	16.2	0	0.0	31	83.8	0	0	0	0.0
Land	12	15.6	0	0.0	64	83.1	0	0	1	1.3
Tagesschulleitung	35	25.2	24	17.3	52	37.4	1	0.7	27	19.4
Stadt	10	37.0	5	18.5	12	44.4	0	0.0	0	0.0
Intermediär	10	27.0	7	18.9	18	48.6	1	2.7	1	2.7
Land	15	20.0	12	16.0	22	29.3	0	0.0	26	34.7
Schulkommission	44	31.4	1	0.7	88	62.9	0	0	7	5.0
Stadt	11	40.7	1	3.7	14	51.9	0	0	1	3.7
Intermediär	15	40.5	0	0.0	20	54.1	0	0	2	5.4
Land	18	23.7	0	0.0	54	71.1	0	0	4	5.3
Schulsozialarbeit	39	28.3	37	26.8	32	23.2	8	5.8	22	15.9
Stadt	12	44.4	6	22.2	8	29.6	1	3.7	0	0.0
Intermediär	9	25.0	12	33.3	8	22.2	1	2.8	6	16.7
Land	18	24.0	19	25.3	16	21.3	6	8.0	16	21.3
Kita	23	17.0	25	18.5	10	7.4	19	14.1	58	43.0
Stadt	4	15.4	5	19.2	5	19.2	10	38.5	2	7.7
Intermediär	9	24.3	11	29.7	3	8.1	3	8.1	11	29.7
Land	10	13.9	9	12.5	2	2.8	6	8.3	45	62.5
Spielgruppe	16	11.9	47	34.8	16	11.9	26	19.3	30	22.2
Stadt	3	11.1	9	33.3	6	22.2	8	29.6	1	3.7
Intermediär	7	18.9	17	45.9	4	10.8	5	13.5	4	10.8
Land	6	8.5	21	29.6	6	8.5	13	18.3	25	35.2
OKJA	34	24.5	33	23.7	38	27.3	7	5.0	27	19.4
Stadt	9	33.3	6	22.2	10	37.0	1	3.7	1	3.7
Intermediär	7	18.9	14	37.8	9	24.3	3	8.1	4	10.8
Land	18	24.0	13	17.3	19	25.3	3	4.0	22	29.3
Elternrat	16	12.1	13	9.8	16	12.1	6	4.5	81	61.4
Stadt	6	23.1	4	15.4	8	30.8	1	3.8	7	26.9
Intermediär	6	16.7	4	11.1	6	16.7	1	2.8	19	52.8
Land	4	5.7	5	7.1	2	2.9	4	5.7	55	78.6

Grad der Vernetzung/Austausch Gemeinderatsmitglied Bildung mit…

Akteur / Regionalität	stark		eher stark		mittelmässig		eher schwach		schwach	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Schulleitung	85	60.7	33	23.6	20	14.3	2	1.4	0	0
Stadt	14	53.8	4	15.4	6	23.1	2	7.7	0	0
Intermediär	25	67.6	7	18.9	5	13.5	0	0.0	0	0
Land	46	59.7	22	28.6	9	11.7	0	0.0	0	0
Tagesschulleitung	20	16.7	29	24.2	41	34.2	19	15.8	11	9.2
Stadt	4	15.4	4	15.4	11	42.3	7	26.9	0	0.0
Intermediär	7	18.4	9	23.7	16	42.1	2	5.3	4	10.5
Land	9	16.1	16	28.6	14	25.0	10	17.9	7	12.5
Schulkommission	89	67.4	23	17.4	14	10.6	3	2.3	3	2.3
Stadt	17	68.0	4	16.0	3	12.0	1	4.0	0	0.0
Intermediär	20	58.8	7	20.6	4	11.8	1	2.9	2	5.9
Land	52	71.2	12	16.4	7	9.6	1	1.4	1	1.4
Schulsozialarbeit	9	7.3	18	14.6	36	29.3	32	26.0	28	22.8
Stadt	1	4.0	3	12.0	10	40.0	9	36.0	2	8.0
Intermediär	3	9.1	5	15.2	11	33.3	8	24.2	6	18.2
Land	5	7.7	10	15.4	15	23.1	15	23.1	20	30.8
Kita	2	2.1	2	2.1	13	13.4	20	20.6	60	61.9
Stadt	1	4.0	1	4.0	3	12.0	6	24.0	14	56.0
Intermediär	0	0.0	0	0.0	7	22.6	8	25.8	16	51.6
Land	1	2.4	1	2.4	3	7.3	6	14.6	30	73.2
Spielgruppe	4	3.6	2	1.8	20	18.2	21	19.1	63	57.3
Stadt	1	4.2	1	4.2	2	8.3	7	29.2	13	54.2
Intermediär	1	2.9	1	2.9	10	29.4	5	14.7	17	50.0
Land	2	3.8	0	0.0	8	15.4	9	17.3	33	63.5
OKJA	8	6.8	16	13.6	44	37.3	19	16.1	31	26.3
Stadt	4	16.0	3	12.0	9	36.0	5	20.0	4	16.0
Intermediär	1	2.9	4	11.4	14	40.0	4	11.4	12	34.3
Land	3	5.2	9	15.5	21	36.2	10	17.2	15	25.9
Elternrat	2	2.6	7	9.1	14	18.2	15	19.5	39	50.6
Stadt	2	9.1	4	18.2	4	18.2	4	18.2	8	36.4
Intermediär	0	0.0	1	3.8	6	23.1	7	26.9	12	46.2
Land	0	0.0	2	6.9	4	13.8	4	13.8	19	65.5

Art der Vernetzung/Austausch Schulleitung mit…

Akteur / Regionalität	formell		informell		formell und informell		weiss ich nicht		Akteur nicht vorhanden in Gemeinde	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Gemeinderat	11	21.6	7	13.7	29	56.9	3	5.9	1	2.0
Stadt	2	13.3	3	20.0	9	60.0	0	0.0	1	6.7
Intermediär	5	33.3	1	6.7	8	53.3	1	6.7	0	0.0
Land	4	19.0	3	14.3	12	57.1	2	9.5	0	0.0
Tagesschulleitung	8	15.7	0	0	33	64.7	0	0	10	19.6
Stadt	3	20.0	0	0	12	80.0	0	0	0	0.0
Intermediär	3	20.0	0	0	11	73.3	0	0	1	6.7
Land	2	9.5	0	0	10	47.6	0	0	9	42.9
Schulkommission	17	33.3	1	2.0	27	52.9	0	0	6	11.8
Stadt	6	40.0	1	6.7	5	33.3	0	0	3	20.0
Intermediär	4	26.7	0	0.0	11	73.3	0	0	0	0.0
Land	7	33.3	0	0.0	11	52.4	0	0	3	14.3
Schulsozialarbeit	8	16.0	0	0	37	74.0	0	0	5	10.0
Stadt	2	13.3	0	0	13	86.7	0	0	0	0.0
Intermediär	2	14.3	0	0	11	78.6	0	0	1	7.1
Land	4	19.0	0	0	13	61.9	0	0	4	19.0
Kita	2	3.9	12	23.5	7	13.7	10	19.6	20	39.2
Stadt	1	6.7	6	40.0	3	20.0	4	26.7	1	6.7
Intermediär	0	0.0	6	40.0	2	13.3	2	13.3	5	33.3
Land	1	4.8	0	0.0	2	9.5	4	19.0	14	66.7
Spielgruppe	3	6.0	18	36.0	3	6.0	13	26.0	13	26.0
Stadt	1	7.1	6	42.9	1	7.1	5	35.7	1	7.1
Intermediär	0	0.0	9	60.0	0	0.0	3	20.0	3	20.0
Land	2	9.5	3	14.3	2	9.5	5	23.8	9	42.9
OKJA	9	17.6	12	23.5	17	33.3	3	5.9	10	19.6
Stadt	2	13.3	1	6.7	10	66.7	1	6.7	1	6.7
Intermediär	5	33.3	4	26.7	5	33.3	0	0.0	1	6.7
Land	2	9.5	7	33.3	2	9.5	2	9.5	8	38.1
Elternrat	6	11.8	4	7.8	13	25.5	1	2.0	27	52.9
Stadt	3	20.0	0	0.0	8	53.3	1	6.7	3	20.0
Intermediär	1	6.7	4	26.7	3	20.0	0	0.0	7	46.7
Land	2	9.5	0	0.0	2	9.5	0	0.0	17	81.0

Grad der Vernetzung/Austausch Schulleitung mit…

Akteur / Regionalität	stark		eher stark		mittelmässig		eher schwach		schwach	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Gemeinderat	10	20	13	26	11	22	9	18	7	14
Stadt	3	20	3	20	3	20	2	13.3	4	26.7
Intermediär	4	26.7	2	13.3	4	26.7	4	26.7	1	6.7
Land	3	15	8	40	4	20	3	15	2	10
Tagesschulleitung	25	56.8	9	20.5	4	9.1	2	4.5	4	9.1
Stadt	12	80	2	13.3	1	6.7	0	0	0	0
Intermediär	7	46.7	5	33.3	1	6.7	1	6.7	1	6.7
Land	6	42.9	2	14.3	2	14.3	1	7.1	3	21.4
Schulkommission	20	45.5	14	31.8	7	15.9	1	2.3	2	4.5
Stadt	4	30.8	4	30.8	3	23.1	0	0	2	15.4
Intermediär	6	42.9	5	35.7	2	14.3	1	7.1	0	0
Land	10	58.8	5	29.4	2	11.8	0	0	0	0
Schulsozialarbeit	29	61.7	13	27.7	2	4.3	2	4.3	1	2.1
Stadt	10	66.7	4	26.7	0	0	1	6.7	0	0
Intermediär	8	57.1	4	28.6	2	14.3	0	0	0	0
Land	11	61.1	5	27.8	0	0	1	5.6	1	5.6
Kita	0	0	1	2.8	5	13.9	8	22.2	22	61.1
Stadt	0	0	0	0	5	38.5	3	23.1	5	38.5
Intermediär	0	0	1	7.1	0	0	4	28.6	9	64.3
Land	0	0	0	0	0	0	1	11.1	8	88.9
Spielgruppe	1	2.6	0	0	2	5.3	8	21.1	27	71.1
Stadt	0	0	0	0	1	8.3	3	25	8	66.7
Intermediär	0	0	0	0	1	7.7	4	30.8	8	61.5
Land	1	7.7	0	0	0	0	1	7.7	11	84.6
OKJA	6	14.6	3	7.3	18	43.9	6	14.6	8	19.5
Stadt	4	30.8	2	15.4	6	46.2	1	7.7	0	0
Intermediär	1	6.7	1	6.7	8	53.3	2	13.3	3	20
Land	1	7.7	0	0	4	30.8	3	23.1	5	38.5
Elternrat	5	14.7	11	32.4	2	5.9	4	11.8	12	35.3
Stadt	3	27.3	6	54.5	1	9.1	1	9.1	0	0
Intermediär	1	7.7	3	23.1	0	0	3	23.1	6	46.2
Land	1	10	2	20	1	10	0	0	6	60

Art der Vernetzung/Austausch Tageschulleitung mit…

Akteur / Regionalität	formell		informell		formell und informell		weiss ich nicht		Akteur nicht vorhanden in Gemeinde	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Gemeinderat	13	37.1	5	14.3	15	42.9	0	0	2	5.7
Stadt	5	31.2	3	18.8	7	43.8	0	0	1	6.2
Intermediär	4	44.4	1	11.1	4	44.4	0	0	0	0
Land	4	40	1	10	4	40	0	0	1	10
Schulleitung	8	22.9	1	2.9	26	74.3	0	0	0	0
Stadt	3	18.8	1	6.2	12	75	0	0	0	0
Intermediär	1	11.1	0	0	8	88.9	0	0	0	0
Land	4	40	0	0	6	60	0	0	0	0
Schulkommission	14	41.2	3	8.8	14	41.2	1	2.9	2	5.9
Stadt	4	26.7	1	6.7	8	53.3	0	0	2	13.3
Intermediär	5	55.6	0	0	4	44.4	0	0	0	0
Land	5	50	2	20	2	20	1	10	0	0
Schulsozialarbeit	8	22.9	7	20	18	51.4	0	0	2	5.7
Stadt	3	18.8	2	12.5	11	68.8	0	0	0	0
Intermediär	2	22.2	2	22.2	4	44.4	0	0	1	11.1
Land	3	30	3	30	3	30	0	0	1	10
Kita	8	22.9	12	34.3	9	25.7	1	2.9	5	14.3
Stadt	6	37.5	4	25	6	37.5	0	0	0	0
Intermediär	1	11.1	4	44.4	2	22.2	0	0	2	22.2
Land	1	10	4	40	1	10	1	10	3	30
Spielgruppe	5	14.7	14	41.2	3	8.8	6	17.6	6	17.6
Stadt	3	20	6	40	3	20	2	13.3	1	6.7
Intermediär	2	22.2	5	55.6	0	0	0	0	2	22.2
Land	0	0	3	30	0	0	4	40	3	30
OKJA	7	20	10	28.6	11	31.4	5	14.3	2	5.7
Stadt	2	12.5	3	18.8	10	62.5	0	0	1	6.2
Intermediär	3	33.3	4	44.4	1	11.1	1	11.1	0	0
Land	2	20	3	30	0	0	4	40	1	10
Elternrat	8	24.2	6	18.2	4	12.1	5	15.2	10	30.3
Stadt	2	13.3	4	26.7	4	26.7	2	13.3	3	20
Intermediär	5	62.5	0	0	0	0	0	0	3	37.5
Land	1	10	2	20	0	0	3	30	4	40

Grad der Vernetzung/Austausch Tagesschulleitung mit…

Akteur / Regionalität	stark		eher stark		mittelmässig		eher schwach		schwach	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%	n	%
Gemeinderat	1	3.2	9	29	8	25.8	9	29	4	12.9
Stadt	1	7.7	1	7.7	3	23.1	6	46.2	2	15.4
Intermediär	0	0	5	55.6	2	22.2	2	22.2	0	0
Land	0	0	3	33.3	3	33.3	1	11.1	2	22.2
Schulleitung	19	57.6	12	36.4	1	3	1	3	0	0
Stadt	9	64.3	5	35.7	0	0	0	0	0	0
Intermediär	6	66.7	3	33.3	0	0	0	0	0	0
Land	4	40	4	40	1	10	1	10	0	0
Schulkommission	7	23.3	8	26.7	6	20	6	20	3	10
Stadt	1	9.1	3	27.3	3	27.3	3	27.3	1	9.1
Intermediär	5	55.6	1	11.1	1	11.1	1	11.1	1	11.1
Land	1	10	4	40	2	20	2	20	1	10
Schulsozialarbeit	7	22.6	10	32.3	7	22.6	5	16.1	2	6.5
Stadt	5	35.7	5	35.7	1	7.1	2	14.3	1	7.1
Intermediär	2	25	2	25	1	12.5	3	37.5	0	0
Land	0	0	3	33.3	5	55.6	0	0	1	11.1
Kita	2	6.9	3	10.3	5	17.2	6	20.7	13	44.8
Stadt	0	0	2	14.3	3	21.4	2	14.3	7	50
Intermediär	2	25	0	0	0	0	4	50	2	25
Land	0	0	1	14.3	2	28.6	0	0	4	57.1
Spielgruppe	1	4.2	2	8.3	1	4.2	4	16.7	16	66.7
Stadt	1	8.3	2	16.7	0	0	1	8.3	8	66.7
Intermediär	0	0	0	0	1	14.3	3	42.9	3	42.9
Land	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100
OKJA	1	3.4	4	13.8	9	31	8	27.6	7	24.1
Stadt	1	7.1	4	28.6	5	35.7	2	14.3	2	14.3
Intermediär	0	0	0	0	3	37.5	3	37.5	2	25
Land	0	0	0	0	1	14.3	3	42.9	3	42.9
Elternrat	0	0	7	35	2	10	2	10	9	45
Stadt	0	0	2	22.2	1	11.1	1	11.1	5	55.6
Intermediär	0	0	4	66.7	1	16.7	0	0	1	16.7
Land	0	0	1	20	0	0	1	20	3	60

Investitionen

Wo wurde in den letzten 5 Jahren am meisten in das Bildungs- und Betreuungsangebot investiert? Sind in den nächsten Jahren konkrete Investitionen geplant? (jeweils drei grösste Investitionen) – Wie viele Gemeinden nennen die jeweilige Kategorie?

Investitionen	Vergangenheit		Zukunft	
	n	%	*n*	%
Primarschule	118	80.3	99	67.3
Sekundarschule	77	52.4	68	46.3
Tagesschule	56	38.1	55	37.4
Schulsozialarbeit	36	24.5	13	8.8
offene Kinder- und Jugendarbeit	4	2.7	0	0.0
Spielgruppe	10	6.8	2	1.4
Kindertagesstätte	6	4.1	3	2.0
Ganztagesschule	3	2.0	7	4.8
Musikschule	6	4.1	1	0.7
Ferienbetreuung	8	5.4	7	4.8
Tagesfamilienorganisationen	1	0.7	0	0.0

Bemerkung. N = 147 (wie viele Gemeinderatsmitglieder Bildung nennen diese Kategorie)

Wo wurde in den letzten 5 Jahren am meisten in das Bildungs- und Betreuungsangebot investiert? Sind in den nächsten Jahren konkrete Investitionen geplant? (jeweils drei grösste Investitionen) – Nennungen pro Kategorie insgesamt (bis zu drei Nennungen pro Gemeinde)

Investitionen	Vergangenheit		Zukunft	
	n	%	*n*	%
Primarschule	165	42.5	134	49.6
Sekundarschule	87	22.4	71	26.3
Tagesschule	59	15.2	47	17.4
Schulsozialarbeit	36	9.3	8	3.0
offene Kinder- und Jugendarbeit	4	1.0	0	0.0
Spielgruppe	10	2.6	1	0.4
Kindertagessätte	6	1.5	2	0.7
Ganztagesschule	3	0.8	4	1.5
Musikschule	7	1.8	0	0.0
Ferienbetreuung	10	2.6	3	1.1
Tagesfamilienorganisationen	1	0.3	0	0.0

Bemerkung. N = 388 (Vergangenheit); *N* = 270 (Zukunft), Mehrfachnennungen möglich

Primarschule: in welche Bereiche wurde in den letzten 5 Jahren am meisten investiert / sind in den nächsten Jahren konkrete Investitionen geplant?

Investitionen Primarschule	Vergangenheit		Zukunft	
	n	%	*n*	%
Ersatzbau bestehender Infrastruktur (Schulhaus, Turnhalle, Küche, etc.)	18	10.9	26	19.4
Sanierung / Renovation bestehender Infrastruktur (Fenster, Heizung, Sanitäranlagen, etc.)	41	24.8	39	29.1
Erweiterung bestehender Infrastruktur (zusätzlicher Schulraum, Gebäudeerweiterung, zusätzliches Schulhaus, etc.)	24	14.5	40	29.9
Digitalisierung (IT-Netzwerk, WLAN / Software, Office 365 / Hardware, iPad, PC)	52	31.5	18	13.4
Personal (Erhöhung Stellenprozente, zusätzliche Mitarbeitende, Administration, etc.)	15	9.1	5	3.7
Verbrauchsmaterial (Lehrmittel, Spielsachen, Schreibzeug, etc.)	3	1.8	2	1.5
Inventar (Pulte, Stühle, Tafel)	12	7.3	4	3.0

Bemerkung. N = 165 (Vergangenheit); *N* = 134 (Zukunft), Mehrfachnennungen möglich

Sekundarschule: in welche Bereiche wurde in den letzten 5 Jahren am meisten investiert / sind in den nächsten Jahren konkrete Investitionen geplant?

Investitionen Sekundarschule	Vergangenheit		Zukunft	
	n	%	*n*	%
Ersatzbau bestehender Infrastruktur (Schulhaus, Turnhalle, Küche, etc.)	3	3.4	13	18.3
Sanierung / Renovation bestehender Infrastruktur (Fenster, Heizung, Sanitäranlagen, etc.)	26	29.9	25	35.2
Erweiterung bestehender Infrastruktur (zusätzlicher Schulraum, Gebäudeerweiterung, zusätzliches Schulhaus, etc.)	10	11.5	17	23.9
Digitalisierung (IT-Netzwerk, WLAN / Software, Office 365 / Hardware, iPad, PC)	33	37.9	12	16.9
Personal (Erhöhung Stellenprozente, zusätzliche Mitarbeitende, Administration, etc)	11	12.6	0	0
Verbrauchsmaterial (Lehrmittel, Spielsachen, Schreibzeug, etc.)	2	2.3	0	0
Inventar (Pulte, Stühle, Tafel)	2	2.3	4	5.6

Bemerkung. N = 87 (Vergangenheit); *N* = 71 (Zukunft), Mehrfachnennungen möglich

<u>Tagesschule</u>: in welche Bereiche wurde in den letzten 5 Jahren am meisten investiert / sind in den nächsten Jahren konkrete Investitionen geplant?

Investitionen Tagesschule	Vergangenheit		Zukunft	
	n	%	*n*	%
Ersatzbau bestehender Infrastruktur (Schulhaus, Turnhalle, Küche, etc.)	16	27.1	10	21.3
Sanierung / Renovation bestehender Infrastruktur (Fenster, Heizung, Sanitäranlagen, etc.)	5	8.5	9	19.1
Erweiterung bestehender Infrastruktur (zusätzlicher Schulraum, Gebäudeerweiterung, zusätzliches Schulhaus, etc.)	19	32.2	14	29.8
Digitalisierung (IT-Netzwerk, WLAN / Software, Office 365 / Hardware, iPad, PC)	2	3.4	1	2.1
Personal (Erhöhung Stellenprozente, zusätzliche Mitarbeitende, Administration, etc)	14	23.7	13	27.7
Verbrauchsmaterial (Lehrmittel, Spielsachen, Schreibzeug, etc.)	1	1.7	0	0
Inventar (Pulte, Stühle, Tafel)	2	3.4	0	0

Bemerkung. $N = 59$ (Vergangenheit); $N = 47$ (Zukunft), Mehrfachnennungen möglich

Werte, Strategie und Vision

Strategie

Gemeinde hat eine Bildungsstrategie

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	85	59.0	59	41.0
Stadt	19	70.4	8	29.6
Intermediär	21	55.3	17	44.7
Land	45	57.0	34	43.0

Gemeinderatsmitglied Bildung an der Entwicklung der Strategie beteiligt

Regionalität	Ja		Nein	
	n	%	*n*	%
Gesamt	83	94.3	5.7	21.5
Stadt	19	95.0	5.0	29.6
Intermediär	22	95.7	4.3	21.6
Land	42	93.3	6.7	18.8

Vision

Die Gemeinde … gemeinsame Stossrichtung für das gesamte Bildungs- und Betreuungsangebot

Regionalität	hat eine		hat eher eine		hat eher keine		hat keine	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	64	45.71	51	36.43	23	16.43	2	1.43
Stadt	16	61.54	9	34.62	1	3.85	0	0.00
Intermediär	13	35.14	13	35.14	10	27.03	1	2.70
Land	35	45.45	29	37.66	12	15.58	1	1.30

Die Gemeinde … gemeinsame Vision (Ideen für die Zukunft ohne zwingenderweise konkreten Handlungsplan) für das gesamte Bildungs- und Betreuungsangebot

Regionalität	hat eine		hat eher eine		hat eher keine		hat keine	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	57	40.71	62	44.29	20	14.29	1	0.71
Stadt	13	48.15	13	48.15	1	3.70	0	0.00
Intermediär	13	35.14	18	48.65	5	13.51	1	2.70
Land	31	40.79	31	40.79	14	18.42	0	0.00

Es …. Schulraumplanung in der Gemeinde

Regionalität	besteht eine		besteht eher eine		besteht eher keine		besteht keine	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	90	63.38	28	19.72	10	7.04	14	9.86
Stadt	21	80.77	5	19.23	0	0.00	0	0.00
Intermediär	28	75.68	6	16.22	2	5.41	1	2.70
Land	41	51.90	17	21.52	8	10.13	13	16.46

In der täglichen Arbeit … von einer gemeinsamen Vision/Stossrichtung geleitet

Regionalität	werde ich		werde ich eher		werde ich eher nicht		werde ich nicht	
	n	%	*n*	%	*n*	%	*n*	%
Gesamt	51	35.92	58	40.85	27	19.01	6	4.23
Stadt	14	51.85	10	37.04	3	11.11	0	0.00
Intermediär	10	27.03	18	48.65	6	16.22	3	8.11
Land	27	34.62	30	38.46	18	23.08	3	3.85

Werte

Welche pädagogischen Werte sind in Ihrer Gemeinde am wichtigsten? (drei wichtigste auswählen)

	Anzahl Nennungen	
	n	%
Erziehung/Beziehung		
Wertschätzung	79	54.5
Respekt	76	52.4
Vertrauen	28	19.3
Offenheit (gegenüber anderen Personen/ gegenüber Neuem)	23	15.6
Ehrlichkeit	18	12.4
Humor	7	4.8
Lernen		
Freude am Lernen	45	31.0
Individualität des Kindes im Fokus	37	25.5
Förderung der Selbstständigkeit	29	20.0
Gegenseitige Unterstützung	16	11.0
Positive Fehlerkultur	13	9.0
Interesse/Neugierde wecken	8	5.5
Organisation		
Offene Kommunikation	21	14.5
Transparenz	10	6.9
Zuverlässigkeit	8	5.5
Klare Strukturen	7	4.8
Flexibilität	4	2.8
Partizipation	3	2.1
Leistungsorientierung	3	2.1