

VOLKSSCHULE BADEN

EVALUATION DES NEUEN SCHULLEITUNGSMODELLS DER VOLKSSCHULE BADEN

Evaluationskonzept
Zürich, 6. Dezember 2005

Rita Soland
Susanne Stern
Erich Müller

SCHLUSSBERICHT_WEB.DOC



RITASOLAND
KONZEPTE SCHULUNG BERATUNG
NORDSTRASSE 36
CH- 8006 ZÜRICH
T +41 1 350 12 94
F +41 1 350 12 93
RITASOLAND@BLUEWIN.CH
WWW.RITASOLAND.CH

INFRAS
GERECHTIGKEITSGASSE 20
POSTFACH
CH-8039 ZÜRICH
T +41 1 205 95 95
F +41 1 205 95 99
SUSANNE.STERN@INFRAS.CH
WWW.INFRAS.CH

PUBLICTOOLS
SCHAFFHAUSERSTRASSE 204
8057 ZÜRICH
T +41 043 322 08 08
F +41 043 333 51 89
ERICH.MUELLER@SCHOOLTOOL.CH
WWW.SCHOOLTOOL.CH

IMPRESSUM

EVALUATION DES NEUEN SCHULLEITUNGSMODELLS DER VOLKSSCHULE BADEN

Auftraggeberin: Volksschule Baden

Evaluationskonzept, Zürich, 6. Dezember 2005

Projektteam der Arbeitsgemeinschaft ritasoland/INFRAS/publictools

Rita Soland lic. phil. I,

Inhaberin der Firma ritasoland, Konzepte Schulung Beratung.

Fachfrau für Bildung und Kommunikation, Beratung und Konzeptionen im Bereich der familienergänzenden Kinderbetreuung für Trägerschaften und Gemeinden, Schulleitungserfahrung, Schulbegleiterin des Volksschulamtes Kt. Zürich (TaV-Projekt und Globalbudget), langjährige Unterrichtserfahrung (Volksschule bis Hochschule).

Susanne Stern. dipl. Sozialgeografin

Projektleiterin INFRAS.

Leitung von Projekten in den Bereichen Familien-, Bildungs-, Gesundheits- und Gleichstellungspolitik. Spezialistin für sozioökonomische Analysen und Evaluationen. Ausbildung in Organisationsentwicklung und Personalmanagement.

Erich Müller, lic. oec. publ.

Inhaber der Firma publictools.

Vielschichtige Erfahrung in Beratung und Begleitung in den Themen Public Management, Public Finance, allgemeine Veränderungsprozesse im öffentlichen Bereich und in Nonprofit-Organisationen. Dozent an verschiedenen Fachhochschulen und Gymnasiallehrer.

INHALT

1.	AUSGANGSLAGE	4
2.	AUFTRAG UND ZIELSETZUNG	5
3.	EVALUATIONSKONZEPT	6
3.1.	WIRKUNGSMODELL	6
3.2.	EVALUATIONSGEGENSTÄNDE, FRAGEN UND -KRITERIEN	7
4.	METHODIK	9
5.	AUFBAU DES SCHLUSSBERICHTS	11

1. AUSGANGSLAGE

Die Volksschule Baden (VSB) hat bereits 1994 mit der Einführung von Schulleitungen auf den Ebenen Primar-/Real-/Sekundar- (PRS) sowie Bezirksschule (BEZ) begonnen, noch bevor auf kantonaler Ebene die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen vorhanden waren. Aufgrund der hohen Belastung der Schulleitung PRS und der unbefriedigenden Situation im Zentralsekretariat wurde im Jahr 1999 das Projekt „Schule Baden 2000“ gestartet. Das daraus resultierende neue Schulleitungsmodell (nSLM) enthält folgende wesentliche Veränderungen:

- › Integration des Kindergartens in die VSB und Neuorganisation der Stufe PRS unter Einbezug der Sekretariate,
- › Reorganisation der Schulpflege und Einbezug der BEZ,
- › Einsetzen einer Geschäftsleitung unter Leitung eines/einer Geschäftsleiters/-in.

Mit diesem Projekt, dem die Stimmberechtigten im März 2001 zustimmten, wurde die gesamte Schulorganisation der Stadt Baden auf allen Ebenen neu strukturiert. Die Umsetzung sollte bis Anfang 2005 abgeschlossen sein.

2. AUFTRAG UND ZIELSETZUNG

Im November 2003 wurde die Evaluation des neuen Schulleitungsmodells der VSB ausgeschrieben. Im Mai 2004 hat sich die Schulpflege und Geschäftsleitung für die Offerte der Arbeitsgemeinschaft ritasoland, INFRAS, Bomatter und Partner AG entschieden. Aufgrund der angespannten Finanzlage wurde die Durchführung der Evaluation auf politischer Ebene in Frage gestellt und schliesslich am 25. Januar 2005 im Einwohnerrat mit einem äusserst knappen Resultat definitiv beschlossen. Die Durchführung wurde auf die zweite Hälfte 2005 festgelegt, damit die Resultate noch in der per Ende 2005 auflaufenden Amtsperiode der Gemeindebehörden kommuniziert werden können. Die Evaluation sollte gemäss Ausschreibung folgende Themenbereiche untersuchen:

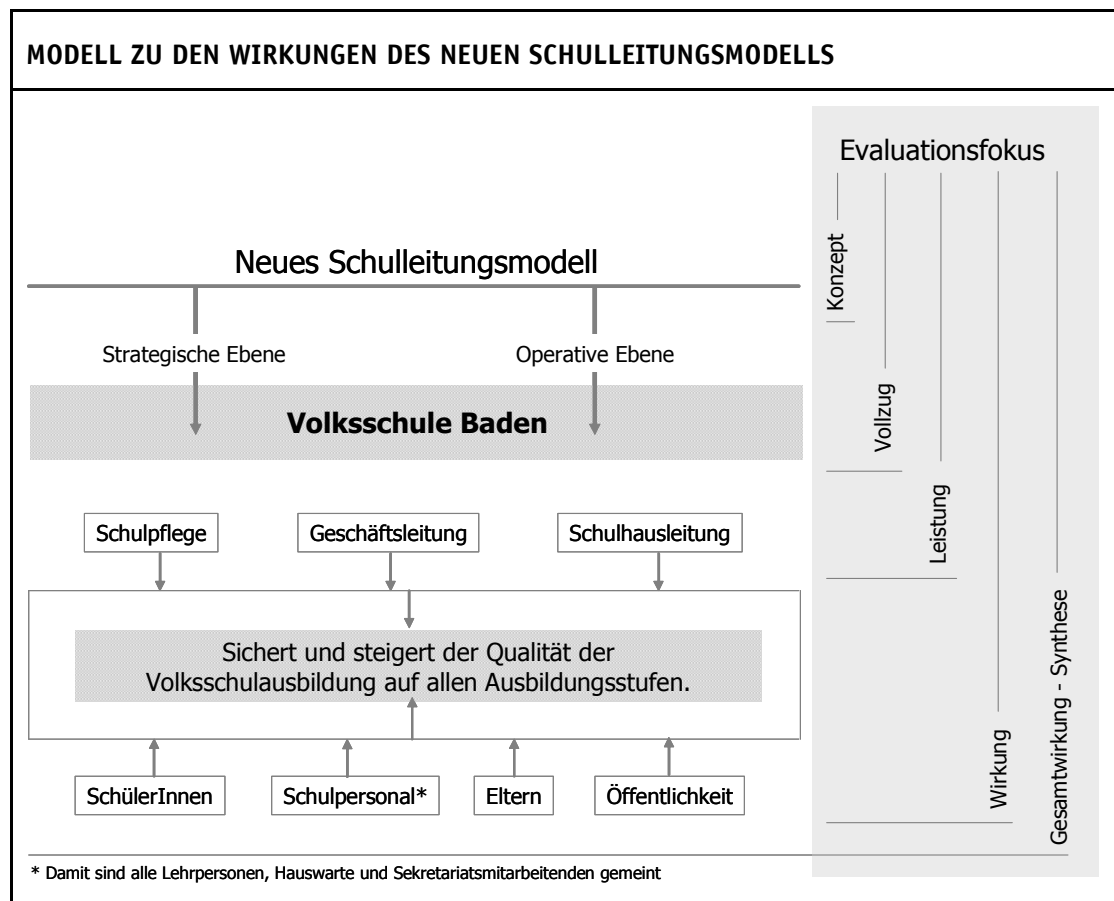
1. Effektivität und Effizienz des neuen Schulleitungsmodells,
2. Eignung des Modells für die Qualitäts- und Schulentwicklung,
3. Veränderung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes der Lehrpersonen sowie Einfluss auf Ressourcen und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen,
4. noch nicht erschöpftes Entwicklungspotential des neuen Schulleitungsmodells.

Die grosse Herausforderung in der Evaluation bestand darin, die unterschiedlichen Wirkungs- und Handlungsebenen des neuen Schulleitungsmodells genau zu definieren und die festgestellten Veränderungen auf ihren wirklichen oder vermeintlichen Zusammenhang mit dem nSLM zu überprüfen. Dazu wurde ein Evaluationskonzept entwickelt, das aufzeigt, auf welchen Ebenen das nSLM eine Wirkung entfaltet und unter welchem Evaluationsfokus diese betrachtet werden soll.

3. EVALUATIONSKONZEPT

3.1. WIRKUNGSMODELL

Zentrale Grundlage des Evaluationskonzepts ist ein Modell, das aufzeigt, auf welchen Ebenen das neue Schulleitungsmodell eine Wirkung entfaltet (siehe Figur 1). Das Modell zeigt die vier Evaluationsgegenstände (Konzept, Vollzug, Leistung und Wirkung), die jeweils unter einem spezifischen Evaluationsfokus betrachtet und entlang von detaillierten Evaluationsfragen analysiert wurden. Ausführliche Erläuterungen zu den vier Ebenen finden sich im nächsten Abschnitt (Tabelle 1).



Figur 1 Eigene Darstellung.

Das neue Schulleitungsmodell der Volksschule Baden (Evaluationsfokus Konzept) wirkt sich auf einer ersten Stufe direkt auf die Leistungserbringung von Schulpflege, Geschäftsleitung, Schulleitungen und Schulhausleitungen aus (Evaluationsfokus Leistungsbereich). Sie werden in der Folge als die **LeistungsträgerInnen** des neuen Schulleitungsmodells bezeichnet.

Diese Gruppen sind auch primär mit dem Vollzug des neuen Schulleitungsmodells betraut (Evaluationsfokus Vollzug).

In einer zweiten Stufe wirkt sich das neue Schulleitungsmodell auf die Lehrpersonen, die Eltern, SchülerInnen und die weitere Öffentlichkeit – z.B. die Politik oder Schulen auf anderen Stufen – aus (Evaluationsfokus Wirkungen). Diese Gruppen werden in der Folge als die **Anspruchsgruppen** des neuen Schulleitungsmodells bezeichnet. Zur Wirkung des nSLM wurden nur die Lehrpersonen direkt befragt, mögliche Wirkungen auf die Eltern und die weitere Öffentlichkeit fließen über Einschätzungen der Lehrpersonen und Leistungsträger ein.

Alle Gruppen zusammen – LeistungsträgerInnen und Anspruchsgruppen – tragen zum Ziel der Sicherung und Steigerung der Qualität der Volksschule Baden bei.

3.2. EVALUATIONSGEGENSTÄNDE, FRAGEN UND -KRITERIEN

Die folgende Tabelle 1 zeigt die den vier Ebenen zugeordneten Evaluationsgegenstände, die zentralen Evaluationsfragen und die massgebenden Kriterien, nach welchen die Gegenstände bewertet werden sollen. Die detaillierten Evaluationsfragen werden jeweils im Kapitel zum entsprechenden Evaluationsfokus aufgeführt (siehe Teil II).

EVALUATIONSGEGENSTÄNDE, FRAGEN UND -KRITERIEN	
Evaluationsgegenstand und -fragen	Kriterien der Evaluation
1. Konzept: Wie ist das neue Schulleitungsmodell ausgestaltet und sind die neuen Strukturen geeignet und angemessen, die Ziele der kommunalen Schulorganisation zu erreichen unter Berücksichtigung des übergeordneten strukturellen Zusammenhangs?	<ul style="list-style-type: none"> › Angemessene Berücksichtigung der wichtigsten Rahmenbedingungen (GAL, SEGRA, WOV Stadt Baden) im Konzept › Klarheit und innere Kohärenz der neuen Struktur › Angemessene Berücksichtigung der Anliegen/Besonderheiten einzelner Stufen im Konzept
2. Vollzug: Wie ist die Umsetzung des neuen Schulleitungsmodells auf der operativen und strategischen Ebene zu beurteilen in Bezug auf Abläufe, Organisation, Zusammenarbeit?	<ul style="list-style-type: none"> › Klarheit der Rollendefinitionen › Angemessene Regelung der Zusammenarbeit › Angemessenheit der Kommunikationsgefäße und Informationsflüsse innerhalb und zwischen den Gremien › Angemessene Umsetzung der Schnittstellenregelung › Angemessene Umsetzung der Gesamtkoordination
3. Leistungsbereich: Wie sind die Leistungen, die im Rahmen des neuen Schulleitungsmodells durch die LeistungsträgerInnen (Schulpflege, Geschäftsleitung, Schulleitung, Schulhausleitung) erbracht werden zu beurteilen?	<ul style="list-style-type: none"> › Eignung der Instrumente zur Umsetzung des nSLM im Hinblick auf die Vorgaben und Zielerreichung › Umfang, Qualität und Effizienz der Leistungen <ul style="list-style-type: none"> › Zielerreichungsgrad (Soll-Ist Vergleich) › Angemessenheit der Ressourcenzuteilung › Verhältnis von Input und Output
4. Wirkungsbereich: Wie wirkt sich das Schulleitungsmodell auf die internen Anspruchsgruppen (Lehrpersonen und Schulhauspersonal) aus?	<ul style="list-style-type: none"> › Generelle Zufriedenheit der Anspruchsgruppen mit dem nSLM, › Beitrag zur Entlastung und Unterstützung der Lehrpersonen, › Beitrag zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit, › Beitrag zur Qualitäts- und Schulentwicklung, › Beitrag zur Erhöhung der Autonomie der Stufen, › Beitrag des nSLM zur besseren Berücksichtigung von Anliegen der Eltern/lokalen Bedürfnissen.
5. Gesamtwirkungen: Welchen Beitrag leistet das nSLM zur Erreichung der strategischen Ziele der Volksschule Baden – insbesondere zur Sicherung und Steigerung der Qualität?	<ul style="list-style-type: none"> › Wirksamkeit in Bezug auf die Ziele der Volksschule Baden

Tabelle 1

4. METHODIK

Die Evaluation der VSB wurde mit einer Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden der Sozialforschung durchgeführt, mit Schwerpunkt bei den qualitativen Methoden. Die folgende Tabelle zeigt auf, welche Methoden zur Beurteilung der jeweiligen Evaluationsgegenstände eingesetzt worden sind.

METHODEN	
Evaluationsgegenstand (Fokus)	Methoden
1. Konzept	<ul style="list-style-type: none"> › Dokumentenanalyse (konzeptionelle Grundlagen des nSLM und der VSB) › Strukturierte Leitfaden-Interviews mit allen Mitgliedern der Schulpflege und der Geschäftsleitung › Fokusgruppe mit den Schulhausleitungen
2. Vollzug	<ul style="list-style-type: none"> › Strukturierte Leitfaden-Interviews mit allen Mitgliedern der Schulpflege und der Geschäftsleitung › Fokusgruppe mit Schulhausleitungen
3. Leistungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> › Auswertung von verfügbaren Daten und Dokumenten im Leistungsbereich › Strukturierte Leitfaden-Interviews mit allen Mitgliedern der Schulpflege und der Geschäftsleitung › Fokusgruppe mit den Schulhausleitungen
4. Wirkungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> › Standardisierte Befragung der Lehrpersonen und des Schulpersonals › Fokusgruppen mit Lehrpersonen aus allen Stufen
5. Gesamtwirkungen	<ul style="list-style-type: none"> › Synthese der Evaluationsergebnisse › Qualitative Beurteilung durch die EvaluatorInnen › Validierung der Ergebnisse im Rahmen eines Workshops mit VertreterInnen aller relevanten LeistungsträgerInnen und Anspruchsgruppen, die bereits an der Evaluation teilgenommen haben

Tabelle 2

Die eingesetzten Methoden werden nachfolgend kurz beschrieben:

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse bestand in der Auswertung und Beurteilung der vorhandenen Dokumente in Bezug auf den jeweiligen Evaluationsgegenstand. Sie wurde hauptsächlich zur Analyse und Beurteilung der konzeptionellen Grundlagen des neuen Schulleitungsmodells und der strukturellen Vorgaben zur Leistungserbringung angewandt.

Strukturierte Leitfaden-Interviews

Die Detailfragen zu den einzelnen Evaluationsgegenständen dienten als Leitfaden für die strukturierten Interviews. Sie wurden spezifischen Merkmalen der jeweiligen Gruppe von

LeistungsträgerInnen angepasst und den Interview-PartnerInnen vorgängig abgegeben. Es wurden Interviews mit folgenden LeistungsträgerInnen durchgeführt:

- › mit der Präsidentin der Schulpflege (Einzelinterview)
- › mit dem Geschäftsleiter VSB (Einzelinterview)
- › mit allen Mitgliedern der Schulpflege (jeweils zu zweit)
- › mit den Schulleitungen aller Stufen (jeweils zu zweit)

Fokusgruppen

Als Fokusgruppe wird eine Diskussionsgruppe mit 6 bis 8 Teilnehmenden bezeichnet, die mit vorgegebenen Fragen zum Diskutieren über bestimmte Themen aufgefordert wird. Fokusgruppen dienen somit der thematischen Auslotung von Fragestellungen und Erfassung von Meinungsspektren innerhalb einer bestimmten Zielgruppe. Die Aussagen aus einer Fokusgruppe können zur Plausibilisierung der Ergebnisse einer standardisierten Befragung der gleichen Zielgruppe herangezogen werden. In unserer Evaluation wurden vier Fokusgruppen durchgeführt:

- › mit den Schulhausleitungen,
- › mit Lehrkräften der Stufe Kiga/Primar,
- › mit Lehrkräften der Oberstufe,
- › mit Lehrkräften der Bezirksschule.

Die Zusammensetzung der Fokusgruppen Lehrkräfte wurde den Schulleitungen überlassen, wobei ein Kriterienkatalog vorgegeben war, um eine einseitige Zusammensetzung zu vermeiden. Es sollten Lehrkräfte beider Geschlechter vertreten sein, mit unterschiedlicher Anstellungsdauer in der VSB, grossen und kleinen Pensen sowie unterschiedlichen Schul- und Leistungsstufen.

Standardisierte Befragung des Schulpersonals (Lehrpersonen, Hauswarte, Sekretariatsmitarbeitende)

Als Grundlage der standardisierten Befragung dienten die international erprobten und wissenschaftlich geprüften Fragebögen der Bertelsmann Stiftung. Diese wurden im Rahmen des Projekts „Bessere Qualität in allen Schulen“ (SEIS-Selbstevaluation an Schulen) entwickelt. Diese standardisierte Befragung wurde mit allen Lehrpersonen der drei Stufen der VSB sowie mit den Hauswarten und den MitarbeiterInnen der Sekretariate durchgeführt und den Bedürfnissen für die Evaluation der VSB angepasst. Befragt wurde das Schulpersonal zu den

Dimensionen „Führung und Management“, „Schulklima und Schulkultur“ sowie Zufriedenheit, ergänzt mit Fragen zum neuen Schulleitungsmodell. Die anderen Dimensionen „Bildungs- und Erziehungsauftrag“ sowie „Lernen und Lehren“ wurden weggelassen, da sie für die Fragestellung unserer Evaluation keine Relevanz haben.

5. AUFBAU DES SCHLUSSBERICHTS

Der Schlussbericht zuhanden der Volksschule Baden ist folgendermassen aufgebaut:

- › In Kapitel 1 wird das Konzept des neuen Schulleitungsmodells (nSLM) beleuchtet. Es sind einerseits die Ergebnisse der Dokumentenanalyse (Kapitel 1.1) und andererseits die Beurteilung des Konzepts aus Sicht der befragten LeistungsträgerInnen (Schulpflege, Geschäftsleitung, Schulleitungen, Schulhausleitungen) zusammenfassend dargestellt (Kapitel 1.2).
- › Kapitel 2 fasst die Ergebnisse zum Evaluationsfokus Vollzug zusammen. Es wird gezeigt, wie die mit der Umsetzung des nSLM betrauten LeistungsträgerInnen den Vollzug beurteilen.
- › In Kapitel 3 werden zuerst die Ergebnisse der Dokumentenanalyse zu den wichtigsten Leistungsbereichen dargestellt (Kapitel 3.1). Anschliessend ist die Beurteilung der Leistungen aus Sicht der LeistungsträgerInnen zusammenfassend dargestellt (Kapitel 3.2).
- › Die Wirkungen des nSLM werden in Kapitel 4 aus Sicht der befragten LeistungsträgerInnen und Anspruchsgruppen (Schulpersonal) dargestellt. Kapitel 4.1. zeigt die Einschätzung der Wirkungen durch die LeistungsträgerInnen. Kapitel 4.2. beinhaltet eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Fokusgruppen mit Lehrkräften und der standardisierten Befragung des Schulpersonals.
- › In Kapitel 5 werden Konzept, Vollzug, Leistungen und Wirkungen des nSLM aus Sicht der EvaluatorInnen beurteilt und Empfehlungen zuhanden der VSB formuliert.

Die empirischen Grundlagen der Evaluation – d.h. die anonymisierten Auswertungen der Interviews und Fokusgruppen sowie der schriftlichen Befragung – sind in einem separaten Dokument zusammengestellt.