

Evaluation der Schulleitungseinführung in den Volksschulen im Kt. Basel-Stadt

Ergebnisse der Wirkungsevaluation 2

Aarau, 10. 10. 2012

Norbert Landwehr

Auftrag und Ziele des Evaluationsprojekts zur Leitungsreform

Im Kanton Basel-Stadt wurde eine Schulleitungsreform beschlossen, die 2009 mit dem Schuljahresbeginn offiziell gestartet ist. In diesem Zusammenhang hat der Grosse Rat dem Erziehungsdepartement den Auftrag erteilt, den Reformprozess im Rahmen einer Evaluation zu überprüfen, und zwar mit einer doppelten Zielsetzung:

- (1) *Aufzeigen positiver Veränderungen zuhanden der Politik (Wirkungsevaluation);*
- (2) *Erkenntnisgewinn für die Projektleitung zur Optimierung des Projekts (Umsetzungsevaluation).*

Mit der Durchführung der Evaluation wurde die Fachhochschule Nordwestschweiz (Pädagogische Hochschule, Institut für Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität) beauftragt. Die Evaluation wurde durch eine kantonale Evaluationsbegleitgruppe unterstützt, in die u.a. Lehrpersonen und Schulleitungen verschiedener Stufen einbezogen waren.

Der vom Zentrum BSQ entworfene Evaluationsplan sah – entsprechend der doppelten Zielsetzung, wie sie im Evaluationsauftrag festgehalten ist – zwei verschiedene Evaluationsstränge vor:

- In einem ersten Evaluationsstrang sollte im Rahmen einer *flächendeckenden Befragung der Lehrpersonen und Schulleitungen in den Volksschulen* untersucht werden, in welche Richtung sich die Wahrnehmungen und Einschätzungen gegenüber dem Thema „Schulleitung“ bewegen: *Wie verändert sich die bei vielen Lehrpersonen feststellbare kritische Haltung gegenüber der Reform auf Grund der konkreten Umsetzungserfahrungen? Nimmt die Akzeptanz gegenüber der Schulleitungsreform auf Grund der Erfahrungen zu? Diese auf die Wirkungen der Reform gerichtete Evaluation sollte mittels einer Fragebogenerhebung zu drei verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt werden (Vorabbefragung vor Reformbeginn; Befragung nach 2 Jahren sowie nach 4 Jahren nach Reformbeginn).*
- In einem zweiten Evaluationsstrang – der sogenannten Umsetzungsevaluation – sollte untersucht werden, wie die Veränderungen von den Betroffenen vor Ort wahrgenommen werden. Insbesondere sollten förderliche und hinderliche Bedingungen des Reformprozesses ermittelt werden, um Rückschlüsse auf die geltenden Rahmenvorgaben ziehen zu können und um ungünstige Rahmenbedingungen rechtzeitig korrigieren zu können. Diese Erkenntnisse sollten *mittels Fallstudien* von ausgewählten Schulen gewonnen werden.

Das Projekt wurde im Jahr 2009 zeitgerecht gestartet: zunächst mit einer Vollbefragung aller Lehrpersonen im Frühjahr 2009 (→ Ergebnisbericht zur Vorabbefragung: September 2009), anschliessend mit Rating-Konferenzen an drei ausgewählten Schulen (Ergebnisdokumentation August 2011).

In der Zwischenzeit wird in Basel-Stadt das Projekt „Schulharmonisierung“ umgesetzt. Mit Blick auf diese grosse Schulreform und die in diesem Zusammenhang geplante Eva-

luation wurde das ursprüngliche Evaluationskonzept zur Schulleitungs-Einführung zur Entlastung der Lehrpersonen und Schulleitungen wie folgt gekürzt und angepasst:

(1) Die Umsetzungsevaluation, die mit einer kleineren als ursprünglich geplanten Anzahl Schulen durchgeführt wurde, wird nicht weitergeführt. Auf die ursprünglich geplante Fortsetzung der Fallstudien soll verzichtet werden, weil dieser Evaluationsteil in die geplante Evaluation des Harmonisierungsprojekts integriert werden soll. (Im Rahmen des neuen Reformprojekts sind ebenfalls Fallstudien geplant, bei denen der Schulleitungsaspekt neben anderen Reformaspekten berücksichtigt werden soll.)

(2) Die flächendeckende Befragung aller Lehrpersonen (Wirkungsevaluation) soll mit der vorliegenden Zweitbefragung ebenfalls vorzeitig abgeschlossen werden: auf die ursprünglich vorgesehene Drittbefragung soll also verzichtet werden. Zudem soll - anders als ursprünglich geplant - die Zweitbefragung ausschliesslich auf der Sekundarstufe I durchgeführt werden. Dies deshalb, weil es aus Evaluationssicht schwierig wäre, nach nur einem knappen Jahr Teilautonomie- und Leitungserfahrung auf der Primarstufe zuverlässige Aussagen zur Bewährung des neuen Leitungsmodells zu machen.

Zur Anlage der vorliegenden Befragung

Die vorliegende Befragung ist Teil der Wirkungsevaluation, die im ursprünglichen Evaluationskonzept in drei Etappen durchgeführt werden sollte. Die Ergebnisse dieser dreiteiligen Evaluation sollen Auskunft darüber geben, wieweit sich die mit der Schulleitungsreform verbundenen Wirkungserwartungen und Wirkungsbefürchtungen durch die konkreten Erfahrungen der Betroffenen zwischenzeitlich verändert haben.

Für diesen Evaluationsstrang wurde ein Instrument entwickelt mit insgesamt 23 Fragen (Items) zu folgenden beiden Schwerpunkten:

- Aussagen zu den mit der SL-Reform verbundenen (positiven) Erwartungen, und zwar für eine doppelte Einschätzung: a) zur Einschätzung der Wirksamkeitserwartung und b) zur Einschätzung der Wünschbarkeit (13 Aussagen).
- Aussagen zu den mit der Reform verbundenen Befürchtungen (10 Aussagen).

Der Fragebogen wurde zunächst in der Vorabbefragung (d.h. vor dem offiziellen Start der Schulleitungsreform) eingesetzt. Im Rahmen dieser Vorbefragung, die vom 25. März bis 20. Mai 2009 durchgeführt wurde, wurden alle Volksschulstufen (inkl. Kindergarten) befragt, und zwar in Form einer Online-Befragung¹. Die Ergebnisse dieser Vorabbefragung sollten als Basis dienen, um die Resultate der späteren, erfahrungsbezogenen Befragungen damit zu vergleichen. Auf diese Weise soll erkennbar werden, wieweit sich die Vorbehalte und Befürchtungen durch die gemachten Erfahrungen bestätigt und die ursprünglichen Erwartungen erfüllt haben.

Die Zweitbefragung wurde – wie bereits erwähnt – nur noch als Befragung der Sekundarstufe I durchgeführt. Die Durchführung der Befragung erfolgte zwischen dem 14. und

¹ In den Kindergärten wurde – mangels Verfügbarkeit von Computern am Arbeitsplatz – die Möglichkeit geboten, die Befragung als Paper-Pencil-Befragung auszufüllen.

25. Mai 2012, und zwar bei allen Lehrpersonen und Schulleitungen der Sekundarstufe I (insgesamt bei 262 Personen.)

Zu den Ergebnissen der Befragung

1. Der geringe Rücklauf beeinträchtigt die Aussagekraft der Befragung.

Aufgeschlüsselt nach den Stufen sieht der Rücklauf wie folgt aus:

- Weiterbildungsschule (WBS): 31.4%
- Orientierungsschule (OS): 21.7%
- Spezialangebote (SpA): 23 %

Der Rücklauf der online-durchgeführten Befragung ist deutlich unter den Erwartungen geblieben, was vermutlich u.a. auf eine Übersättigung der Lehrerschaft mit quantitativen Befragungen zurück schliessen lässt. Die kurz zuvor durchgeführte Evaluation zum Qualitätsmanagement dürfte hier vermutlich Spuren hinterlassen haben. Für künftige Befragungen, die im Dienste eines kantonalen Bildungsmonitorings durchgeführt werden, wird zu überprüfen sein, wie die diesbezügliche Kommunikation zur Lehrerschaft verbessert werden kann. Im vorliegenden Fall wurde die Kommunikation über die Schulleitungen in die Wege geleitet – mit Ausblick darauf, dass die Resultate der Befragung den einzelnen Schulen in einer schulbezogenen Auswertung zur Verfügung gestellt und für die interne Schulentwicklung verfügbar gemacht würden. Offenbar ist die schulinterne Mobilisierung nicht so gelungen, wie sie angedacht war. Für künftige Evaluationen wird zu überlegen sein, wie es gelingen kann, die Einzelschulen besser ins Boot zu holen. So wird beispielsweise besser darauf zu achten sein, dass für die Einzelschule der pragmatische Nutzen der Befragung besser ersichtlich wird. In diesem Sinne sind beispielsweise die Monitoring-Bedürfnisse des Departements und die schulinternen Bedürfnisse nach einer hilfreichen Standortbestimmung besser miteinander in Einklang zu bringen.

Der geringe Rücklauf wirft natürlich die Frage nach der Repräsentativität der Ergebnisse auf: Ist es zulässig, aus den quantitativen Ergebnissen Aussagen abzuleiten mit Anspruch auf allgemeine Gültigkeit? Die folgenden Interpretationen sind als Denk-Impulse zu verstehen, die zwar Plausibilität beanspruchen können, nicht aber auf Grund der empirischen Ergebnisse einen Gültigkeitsanspruch mit sich ziehen.

2. Im Vergleich zur Vorbefragung zeigt die Ergebniskurve 2012 beinahe denselben Verlauf und nur geringfügige Differenzen.

Offenbar zeigen die 3 Jahre, die seit der Erstbefragung vergangen sind und die zwischenzeitlichen Erfahrungen wenig Auswirkung auf die Einstellung der Lehrerschaft bezüglich der Schulleitungsreform – weder in positiver noch in negativer Hinsicht. Ein Grund für die hohe Ergebnis-Stabilität mag darin liegen, dass die Befragungssitems primär auf Haltungen und Einstellungen ausgerichtet sind, die grundsätzlich eine hohe Kontinuität und eine relativ grosse „Erfahrungsresistenz“ aufweisen. Abweichungen zwischen den beiden Ergebniskurven 2009 und 2012 sind nur geringfügig vorhanden, wobei nennenswerte Differenzen (Abweichungen der Mittelwerte \geq als 0.3) bei folgenden Items vorliegen:

a) Abweichungen bei den positiven Wirkungserwartungen:

- Item 3: Schulleitungen ermöglichen effizientere organisatorische Abläufe (Wirksamkeitseinschätzung 2012 um 0.3 geringer als 2009)
- Item 7: Die Schulleitung ermöglicht eine wirksamere Unterstützung der Lehrpersonen bei Schwierigkeiten im Schulalltag (Wirksamkeitseinschätzung 2012 um 0.3 höher als 2009)

b) Abweichungen bei den Negativ-Erwartungen (Befürchtungen):

- Item 5: Die Schulleitung führt zu einer Zunahme der institutionellen Hierarchie: Die Dienstwege werden länger, Entscheidungs- und Informationsprozesse werden komplizierter und weniger effizient. (*Negativ-Erwartung 2012 gegenüber 2009 um 0.3 vergrößert.*)
- Item 7: Die Wirksamkeit von Schulleitungen wird durch den Rollenkonflikt Leitung/Vorgesetzte vs. Kollege/Kollegin eingeschränkt. (*Negativ-Erwartung 2012 gegenüber 2009 um 0.5 verringert.*)
- Item 8: Die Volksschulleitung hat eine Doppelrolle: als Vorgesetzte der Schulleitung und als strategische Entscheidungsinstanz. Diese Konstellation führt dazu, dass die Volksschulleitung gegenüber der Einzelschule zu viel Macht hat: (*Negativ-Erwartung 2012 gegenüber 2009 um 0.3 vergrößert.*)
- Item 9: Die Einführung der Schulleitung führt dazu, dass die einzelnen Schulen auseinanderdriften. (*Negativ-Erwartung 2012 gegenüber 2009 um 0.6 verringert.*)
- Item 10: Die Einführung der geleiteten Schulen führt letztlich zu einer Verschärfung des Standortwettbewerbs der einzelnen Schulen. (*Negativ-Erwartung 2012 gegenüber 2009 um 0.5 verringert.*)

Bei einer stufenbezogenen Betrachtung zeigt es sich, dass die WBS-Einschätzung der Befragung 2012 insbesondere bei der Wirkungseinschätzung in einzelnen Punkten deutlicher von den Erst-Befragungsergebnissen von 2009 abweicht. Deutlich zugenommen haben die Befürchtungen 4 (Freiräume für individuelle Lösungen innerhalb der einzelnen Schulen gehen verloren) und 5 (Schulleitungen führen zu einer Zunahme der institutionellen Hierarchie: Die Dienstwege werden länger ...). Abgenommen hat demgegenüber die Befürchtung 6 (Schulleitungen können die ihnen zgedachten Aufgaben gar nicht zufriedenstellend erfüllen, weil sie zu wenig zeitliche Ressourcen für die Ausübung ihrer Funktion erhalten.) Insgesamt lässt sich feststellen, dass auf dieser Stufe die kritische Haltung gegenüber den Wirkungen der Leitungsreform eher zugenommen hat. Dies könnte evtl. damit im Zusammenhang stehen, dass die WBS-Schulen im Vergleich zu den anderen Stufen vor der Einführung der Leitungsreform die am weitesten ausgebaute Autonomie hatten. Die wahrgenommenen Gewinne, die durch die Leitungsreform für die Schule entstehen, könnten damit für die WBS etwas tiefer sein als für die anderen Stufen.

3. Die kritischen Werte der Vorbefragung gegenüber dem Qualitätsmanagement allgemein sowie die negative Wirkungseinschätzung gegenüber dem administrativen Aufwand werden bestätigt.

Die Vorbefragung hatte in zwei Punkten auffällig negative Ergebnisse zu Tage gebracht: zu Item 4a) *„Die Einrichtung der SL führt dazu, dass LP durch administrative Arbeiten weniger belastet werden“* (→ negative Einschätzung der Wirksamkeit) sowie zu Item 8b) *„Die Schulleitungen erleichtern den Aufbau und die Umsetzung eines schulinternen Qualitätsmanagements“* (→ negative Einschätzung der Wünschbarkeit). Die kritischen Einschätzungen zu diesen beiden Items haben sich in der Zweitbefragung bestätigt bzw. im Falle der administrativen Wirksamkeit sogar noch leicht erhöht. Diese beiden Ergebnisse lassen sich wie folgt erklären:

- *Zu Item 4a: Die Einrichtung der SL führt dazu, dass LP durch administrative Arbeiten weniger belastet werden“ (Mittelwert der Wirksamkeitseinschätzung: 3.2)* Die Interpretation dieses Sachverhalts wurde bereits bei der qualitativen Befragung im Rahmen der Umsetzungsevaluation stark gewichtet. Der Wert ist stabil, obwohl im Anschluss an die vorangegangene Analyse (quantitative Wirkungsevaluation und qualitative Umsetzungsevaluation!) verschiedene Massnahmen zur administrativen Entlastung der Schulleitung und der Lehrerschaft in die Wege geleitet wurden. Die Analyse in der Echogruppe hat zu den folgenden Erklärungshypothesen geführt:
 - a) Die Massnahmen, die im Anschluss an die vorangegangene Evaluation in die Wege geleitet worden sind, haben in der kurzen Zwischenzeit noch nicht die gewünschte Wirkung entfaltet bzw. sind von den Betroffenen noch nicht einstellungsrelevant zur Kenntnis genommen worden.
 - b) Im Verlaufe der Schulleitungsreform wurden viele organisatorische Abläufe nochmals verändert, es gab z.B. neue Formulare, neue Dienstwege. Dies kann subjektiv als Mehraufwand empfunden werden – ein Mehraufwand, der sich vielleicht reduzieren wird, wenn die neuen Wege eingespielt sind.
 - c) Neue Ansprüche an die Unterrichtsgestaltung (z.B. integrative Schule) verlangen mehr Schriftlichkeit in der Steuerung des Unterrichts; dies wird ebenfalls mit administrativem Mehraufwand der Schulleitungseinführung in Verbindung gebracht (obwohl diese „administrativen Arbeiten“ nicht durch die Schulleitung verursacht sind).
 - d) Die Schulleitungen wollen z.T. vieles reglementieren, weil sie mit klareren Leitungserwartungen konfrontiert sind. „Reglementieren“ wird in diesem Zusammenhang als eine einfach handhabbare Form der Steuerung praktiziert; evtl. dient sie auch dazu, vorhandene Führungsunsicherheiten zu überbrücken.
 - e) Es sind allgemein an den Schulen (wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen) komplexere und kompliziertere Abläufe vorhanden, die mehr Aufwand und - angesichts der Komplexität der Prozesse - auch mehr Koordination erfordern. Zudem lässt sich grundsätzlich eine „Verrechtlichung“ der öffentlich-rechtlichen Institutionen beobachten: Gesetze, Verordnungen, Normierungen etc. bestimmen vermehrt den Arbeitsalltag und kommen dem Bedürfnis nach mehr Sicherheit entgegen. In diesem Sinne erhalten administrative Abläufe grundsätzlich eine

grössere Bedeutung.

- *Zu Item 8b) Bedeutsamkeit des schulinternen Qualitätsmanagements (Mittelwert der Wünschbarkeitseinschätzung:4.0).* Diese negative Einschätzung überrascht nicht wirklich, sondern entspricht dem alltäglichen Stimmungsbild, das an vielen Schulen vorherrscht: Für viele Lehrpersonen bedeutet das schulinterne Qualitätsmanagement eine zusätzliche Belastung, die für das sogenannte „Kerngeschäft“ keinen erkennbaren Mehrwert bringt. Für viele Lehrpersonen bleibt das QM inhaltsleer, es wird als reine Papierübung empfunden. Tatsächlich liegen die beiden Hauptfunktionen des Qualitätsmanagements: der Qualitätsnachweis zwecks Rechenschaftslegung und die Qualitätserfassung zwecks Optimierung der Schul- und Unterrichtsprozesse bei vielen Lehrpersonen nicht im primären Interessensfokus. Hier wird künftig vermehrt darauf zu achten sein, dass die Anliegen des Qualitätsmanagements nicht als abstrakte und zusätzliche Ansprüche an die Lehrpersonen kommuniziert und realisiert werden, sondern dass sie als Bestandteil der pädagogisch motivierten Reformen in die laufenden Projekte integriert werden.

4. In sehr vielen Items gibt es eine ausserordentlich grosse Streuung, so dass Trendaussagen, die auf Grund der Mittelwerte vorgenommen werden, nur eine sehr eingeschränkt Aussagekraft haben.

Mit Blick auf die Streuungen der Antworten sind eigentlich nur wenige klare Aussagen möglich. Bezüglich der drei Befragungsschwerpunkte (Wünschbarkeit, Wirkung, Befürchtung) lassen sich hier die folgenden Feststellungen machen:

- Die Einschätzung der Wünschbarkeit fällt – auch unter Beachtung der Streuwerte – eindeutig positiv aus ($\geq 90\%$ positiv!). Ausnahme ist einzig Item 8b) „*Schulleitungen erleichtern den Aufbau des Qualitätsmanagements*“, wo das Verhältnis von negativen zu positiven Einschätzungen 31%:69% beträgt.
- Die Einschätzung der Wirksamkeit diffundiert in den meisten Fällen ausserordentlich stark. Mehrheitlich positive Wirksamkeitseinschätzungen ($\geq 70\%$ positiv) liegen einzig bei folgenden Items vor:
 - 5a) Durch die Einrichtung der SL können Probleme, die auf der Ebene der Einzelschule zu lösen sind, besser gelöst werden (80% positiv)
 - 6a) Die SL erleichtern es der Einzelschule, ihre Gestaltungsautonomie wahrzunehmen (76% positiv)
 - 7a) Die Einrichtung der SL ermöglicht eine wirksamere Unterstützung der LP bei Schwierigkeiten im Schulalltag (72% positiv).
- Bei den Befürchtungseinschätzungen liegen ebenfalls grosse Streuungen vor. Klare 70%-Positionen im positiven oder negativen Bereich sind einzig bei zwei Items auszumachen:
 - 3) Die SL schränken den pädagogischen Handlungsspielraum der LP ein (70% ablehnend)
 - 8) Die Volksschulleitung hat eine Doppelrolle. Diese Konstellation führt dazu, dass sie gegenüber der Einzelschule zu viel Macht hat (71% zustimmend)

5. Aufschlüsselung nach Stufen

Die Befragungsergebnisse wurden auch mit Blick auf die einzelnen Stufen ausgewertet, d.h. getrennt für die drei Gruppen WBS, OS sowie SpA. Hier fällt auf, dass die Ergebniskurven der einzelnen Stufen weitgehend parallel verlaufen, dass aber die SpA in vielen Punkten eine tiefere Einschätzung vorgenommen haben (insbesondere bei der Wirkungseinschätzung). Auffallend sind die „negativen“ Ausschläge der SpA-Linie bei den folgenden beiden Items:

- Item 2a: „Die SL ermöglichen eine grössere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit unter den LP.“
- Item 3a: „Die SL ermöglichen effizientere organisatorische Abläufe“.

Auffällig sind ausserdem zwei „negative“ Ausschläge bei den Befürchtungsitems:

- Item 1: „Schulleitungen beanspruchen viel Zeit des Kollegiums für Fragen der Schule“ sowie
- Item 6: „Schulleitungen können die ihnen zugedachten Aufgaben gar nicht zufriedenstellend erfüllen, weil sie zu wenig zeitliche Ressourcen (...) erhalten“.
- Die *zentrale Lokalisierung der SpA-Leitung* kann als Grund für die tieferen Wirkungseinschätzungen in verschiedenen Punkten als Erklärungsansatz hinzugezogen werden. Auch der auffallend hohe Wert bei Befürchtungsitem 6, das die verfügbaren Leitungsressourcen mit Blick auf die Leitungsanforderungen thematisiert, liesse sich damit erklären: Zentrale Leitungsstrukturen machen es für die Mitarbeitenden schwieriger, die Leitungspersonen dann anzutreffen, wenn sie im Schulalltag benötigt bzw. gewünscht würden. In diesem Sinne ist der Anspruch auf mehr Ressourcen und eine höhere Präsenz der Schulleitung nachvollziehbar.
- Bezüglich der beiden Stufen OS und WBS sind wenig prägnante Differenzen auszumachen. Bei der WBS-Kurve fallen die Wirkungseinschätzungen trotz der teilweise kritischeren Haltung bei der Befragung 2012 leicht höher aus, während in mehreren Punkten tiefere Befürchtungswerte festzustellen sind. Von diesem Trend weichen einzig die beiden Befürchtungsitems 9 und 10 ab: Diese Items, die das „Auseinanderdriften“ der Schulen sowie den „Standortwettbewerb“ thematisieren, erhalten von den WBS-Lehrpersonen einen höheren Befürchtungswert, wobei die Befürchtung im Vergleich mit der Befragung von 2009 abgenommen hat. Die Befürchtung könnte damit im Zusammenhang stehen, dass die WBS-Standorte bezüglich der Schülerwahl immer schon in einer "inoffiziellen" Konkurrenzsituation standen - im Gegensatz zur OS, wo die Zuteilung nach dem Quartierprinzip erfolgt ist. Zudem gibt es an der WBS mehrere "harte" Messwerte, welche immer schon offen unter den Standorten kommuniziert wurden (Übertrittsquoten, OA und Schlussprüfungen sowie die flächendeckende, jährliche Befragung bei den Schülerinnen und Schülern sowie bei den Lehrpersonen). Ein solcher Datenvergleich ist an der OS ungewohnt.

6. Aufschlüsselung nach Alter

Eine zusätzliche Auswertung der Daten wurde unter dem Gesichtspunkt der befragten Altersgruppen vorgenommen, wobei für die Datenanalyse zwei Altersgruppen gebildet

wurden:

- Gruppe 1: 21 - 40 Jahre
- Gruppe 2: 41 und älter

Die Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen sind ausserordentlich gering. Als Trendandeutungen können die folgenden Punkte festhalten werden:

- Bei den *Wünschbarkeitseinschätzungen* liegen die beiden Altersgruppen auffällig punktgenau bei einander.
- Bei den *Wirkungseinschätzungen* liegen die Werte der älteren Altersgruppe 2 durchwegs tiefer als diejenigen der jüngeren Altersgruppe, d.h. die ältere Altersgruppe schätzt die Wirksamkeit von Schulleitungen als geringer ein.
- Bei der *Befürchtungseinschätzung* liegen die Werte der älteren Altersgruppe in den meisten Punkten höher als diejenigen der jüngeren Altersgruppe, d.h. die älteren Lehrpersonen haben grössere Befürchtungen gegenüber den Neuerungen.
- Ausgeprägt ist die *Differenz des Befürchtungswertes* in den beiden Befürchtungsitems 2 & 3:

Item 2: „*Die Einrichtung von Schulleitungen führt dazu, dass Partizipation und Engagement in den Kollegien erlahmen*“

Item 3: „*Schulleitungen schränken den pädagogischen Handlungsspielraum der Lehrpersonen ein*“).

Mit Blick auf diese Einschätzungen könnte doch die Hypothese gewagt werden, dass unterschiedliche Führungserfahrungen der jüngeren und älteren Generation die Einstellung gegenüber Autorität und Führung – und die damit verbundenen Erwartungen und Befürchtungen –spürbar beeinflussen.

Der Hinweis auf die höheren Befürchtungswerte der älteren Altersgruppe dürfte vermutlich wenig überraschen, wird doch älteren Personen im Allgemeinen eine kritischere, konservativere Haltung gegenüber Veränderungen zugeschrieben. Dies kommt in den leicht höheren Befürchtungswerten erwartungsgemäss zum Ausdruck. Überraschen mag dagegen, dass die Wünschbarkeitseinschätzungen bzgl. der Veränderungen in beiden Altersgruppen praktisch identisch sind, dass die leicht höheren Befürchtungswerte der älteren Altersgruppe jedoch mit einer leicht kritischeren Wirkungswahrnehmung derselben Gruppe einhergehen. Offenbar – so könnte hypothetisch gefolgert werden - wird die Wirkungswahrnehmung durch die Befürchtungen stärker beeinflusst als die Wünschbarkeitseinstellung. Dieser soziologisch und sozialpsychologisch interessante Sachverhalt soll aber an dieser Stelle nicht weiter ausgedeutet werden, zumal die geringen statistischen Effekte mit Blick auf die eingeschränkte Repräsentativität der Befragung nach einer zurückhaltender Dateninterpretation verlangen.

Kommunikation der Befragungsergebnisse

Die vorliegenden Befragungsergebnisse wurden in der Echo- und Evaluationsbegleitgruppe Leitungsreform sowie in der Volksschulleitungskonferenz vorgestellt und besprochen.

Bezüglich der weiteren Kommunikation der Befragungsergebnisse wurden folgende

Empfehlungen formuliert:

- Das gesamte Paket (ausser den Standortdaten) wird ins Internet gestellt. Zu den Evaluationsergebnissen wird ein Schulblatt-Artikel verfasst, der a) eine Darstellung der Ergebnisse von N. Landwehr beinhaltet (Erwähnung auffallende bzw. interessante Punkte) und b) eine Stellungnahme der VSLK, wie sie die Ergebnisse beurteilt resp. was sie daraus für allfällige Konsequenzen zieht. Der Schulblatt-Artikel und die Platzierung dieses Berichts sowie der Ergebniskurven im Internet sind als Abschlussbericht gedacht.
- Die Befragungsergebnisse werden pro Schulhaus ausgewertet; der entsprechende Ergebnisbericht wird den Schulen zur Verfügung gestellt. Die Schulkreisleitungen erhalten die Standortdaten aller Schulen ihres Schulkreises und besprechen diese Daten mit der jeweiligen Schulleitung.

Aarau, 30. 10. 2012 / N. Landwehr