

PH Zug
IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

Evaluation des Schulversuchs «Neue Ressourcierung» 2016-2018

Management Summary

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

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

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

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

Im Schulversuch haben sich im Verlauf der Versuchsperiode **nur sehr geringfügige Veränderungen bezüglich der Verteilung der Ressourcen** auf die verschiedenen Bereiche ergeben. Sowohl in der KG/Primarstufe wie auch in der Oberstufe wurden die Anzahl der zur Verfügung stehenden Lektionen nicht ganz ausgeschöpft. In der KG/Primarstufe beträgt der Ausschöpfungsgrad 99 und in der Oberstufe 97 Prozent. Auf beiden Stufen wurden insgesamt etwas weniger Förderlektionen eingesetzt als gemäss

dem nicht-pauschalisierten Ressourcenverfahren zur Verfügung gestanden hätten. Der Grad der vorgenommenen Veränderung an der Ressourcenverteilung schwankt jedoch zwischen den Schulen, was die begründbare Vermutung zulässt, dass sich aufgrund einer pauschalierten Ressourcierung spezifischer auf die Bedürfnisse der Einzelschule reagieren lässt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Als SL den Überblick behalten: Die SL müssen sich jederzeit über die schon vergebenen und die noch vorhandenen Ressourcen einen Überblick verschaffen können. Nur so können sie ihre Führungsfunktion wahrnehmen und transparent und offen kommunizieren. Ein einfaches und funktionsfähiges Tool, das sowohl in der Planungsphase wie auch für die Abfrage eines Saldos bezüglich schon eingesetzter Ressourcen eingesetzt werden kann, erleichtert diese Aufgabe. Das vom BKS zur Verfügung gestellte provisorische Planungstool, das auf Schulebene nicht von allen Versuchsschulen eingesetzt wurde, war dazu sehr hilfreich. Vor einer flächendeckenden Einführung sind für allfällige Anpassungen oder Verbesserungen an

das bestehende Tool sowie für die Schulung der SL genügend Zeit und Ressourcen einzusetzen. Auch sind von Seiten des Kantons klare Vorstellungen notwendig, wie ein allfälliges Monitoringsystem aufgebaut werden und auf welcher Datenbasis dies beruhen soll. Um auch bei einer pauschalierten Ressourcierung auf Kantonsebene einen Überblick über die Verwendung bzw. den Bedarf an Ressourcen zu haben, beinhaltet dies insbesondere die Möglichkeit einer einfachen Zuordnung der eingesetzten Ressourcen zum Grundbedarf bzw. zu den spezifischen Förderbereichen auf Schulebene. Im Rahmen des Schulversuchs hat sich gezeigt, dass eine Zuordnung und Trennung zwischen Grundbedarf und Förderlektionen mit dem System ALSA, das auf der Erfassung von Arbeitsverträgen beruht, nicht optimal gelingt. In diesem Zusammenhang wäre es hilfreich, wenn auf Schulebene die einem Arbeitsvertrag hinterlegten Lektionen ohne viel Aufwand den verschiedenen Ressourcenarten zugeordnet werden könnten.

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

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

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

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

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

Bern und Zug, 7. September 2018

Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG

Pädagogische Hochschule Zug Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie