

Explorationen

Studien zur Erziehungswissenschaft

Schewa Mandel

Wirksamkeit der Leitbilder von Schweizer Gymnasien

Das Leitbild als Mittel zur Qualitätssicherung,
Qualitätsentwicklung und Qualitätsevaluation

Einleitung

1. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Am 15. Februar 1995 erliess der Schweizerische Bundesrat die gemeinsam durch Vertreter der Eidgenössischen Maturitätskommission (EMK) und Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) erarbeitete Maturitätsanerkennungs-Verordnung (MAV), die auf Bundesebene die Anerkennung von gymnasialen Maturitätsausweisen regelt. Dem stand der 1994 durch die EDK erarbeitete Rahmenlehrplan für die Maturitätsschulen (RLP) zugrunde, der für alle Mittelschulen in der Schweiz Gültigkeit hat. Der Rahmenlehrplan wurde Bestandteil des Maturitätsanerkennungs-Reglements (MAR), das die endgültigen Bestimmungen regelt (Meylan 1997). Die wesentliche strukturelle Neuerung der MAV besteht darin, dass die fünf festen Maturitätstypen mit elf obligatorischen Fächern durch eine typenlose Maturität mit 7 Grundlagen-, 8 Schwerpunkt- und 13 Ergänzungsfächern ersetzt ist. Dazu kommt eine benotete Maturaarbeit.

Durch den von der EDK in Auftrag gegebenen Rahmenlehrplan hat die schweizerische Gymnasialpolitik zum ersten Mal in ihrer Geschichte eine einheitliche Empfehlung – nicht Vorgabe – an Mittelschulen aller Kantone herausgegeben. Die darin umschriebenen Ziele und Inhalte des gymnasialen Unterrichts sollen den einzelnen Schulen als Grundlage zur individuellen Umsetzung dienen. Fünf vorgeschriften Kompetenzbereiche ergänzen die Rahmenlehrpläne der Fächer und bestimmen die Bildungsgrundlage für Lernende. Dadurch werden Bildungs- und Richtziele der zu unterrichtenden Fächer in einen erzieherischen Gesamtrahmen gestellt. Der Kanton Zürich hat zum Beispiel infolge des Erziehungsratsbeschlusses (ERB) vom 5. Dezember 1995 und aufgrund von MAR und RLP die Mittelschulen aufgefordert, neue Lehrpläne auszuarbeiten. Entsprechende Richtlinien sind in der ‚Erzie-

hungsrätlichen Kommission zur Überprüfung der gymnasialen Ausbildungsgänge‘ (KüGA) festgehalten. Kernaussage des Kapitels „Neue Lehrpläne“ besteht darin, dass nebst Stundentafeln und Lehrplänen ein umfassendes Schulprogramm entwickelt werden soll, worin nicht nur Schul- und Unterrichtsorganisation dokumentiert wird, sondern im gleichen Masse die angestrebte Schulkultur, Vorhaben zur Umsetzung der Aktionspläne sowie Weiterbildungs- und Evaluationsmassnahmen. Eine kurze kernige Zusammenfassung des Schulprogramms soll im Leitbild der Schule ersichtlich werden.

Eine zusätzliche Komponente führte zu einer neuen Betrachtungsweise der Schule: Die schlechte Wirtschaftslage der neunziger Jahre veranlasste zum Beispiel die Zürcher Regierung, eine umfassende Verwaltungsreform vorzunehmen – ‚Wirkungsorientierte Verwaltungsreform‘ (WIF!) –, die auf dem aus der Wirtschaft entnommenem Konzept des New Public Managements basiert. Eines der 18 WIF!-Projekte, die am 15. November 1995 vom Regierungsrat im Kanton Zürich freigegeben wurden, betrifft die ‚Teilautonomen Mittelschulen‘, wodurch Gymnasien grössere Autonomie erhalten. Ihnen wird vermehrt Verantwortung für Schulqualität und Schulentwicklung übertragen. Sie müssen neu Pflichten im Finanzbereich übernehmen und mit einem Globalbudget auskommen. Im Gegenzug erhält die Schule mehr Kompetenzen und Selbstgestaltungsrechte.

Unter diesen Voraussetzungen wurde es möglich, die neu zur Verfügung stehenden Freiräume individuell zu beanspruchen und das Schulprogramm als Orientierung und zur Schaffung einer gemeinsamen Identität zu nutzen. Beteiligte der Schule wurden aufgefordert, über die Reformen und erforderliche Innovationsprozesse zu reflektieren, die dazugehörenden Aufgaben und Probleme kennen zu lernen und zu berücksichtigen, so dass alle Vorhaben des erarbeiteten Schulprogramms kurz und prägnant in einem letzten Schritt im Leitbild der Schule zusammengefasst werden. Somit ist das Leitbild zwar nicht gesetzlich im MAR oder RLP vorgegeben, wird aber durch neue Richtlinien, z. B. des Kantons Zürich, zum wichtigen Bestandteil der Reform im Sinne der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (Wegleitung zur Erarbeitung eines Schulprogramms 1996, Kap. 3).

2. Das Leitbild

Vor allem in der Wirtschaft wird im Bereich Organisationsmanagement das Leitbild als gemeinsame Richtlinie des Unternehmens erarbeitet und verkörpert die Unternehmensphilosophie und ihre Ausrichtung. Heute entwickeln auch Behörden, Verwaltungen und letztlich kantonale Bildungsinstitutionen ein Leitbild als wichtiges Instrument, worin grund-sätzliche Ziele, Normen, Werte, Kultur und Grundhaltungen der Ein-richtung enthalten sind.

Der Begriff ‚Leitbild‘ sagt aus, dass mit Hilfe bildhafter Darstellung wesentliche Zielvorstellungen sichtbar gemacht werden, wodurch die Strategien der Mitarbeitenden und das tägliche Handeln geleitet werden sollen. Folgende Definitionen zum Begriff Leitbild stehen im Zusammenhang mit meiner Forschungsarbeit:

- Leitende Vorstellung oder deren Verkörperung: Ideal, Vorbild (Duden 1994, S. 2105).
- Eine bildhaft vorgestellte Zielgestalt, früher öfter Idealbild genannt. Der modisch verbreitete Gebrauch des Wortes ist uneinheitlich; gegenüber dem Ideal ist das stärker von innen wirkende Leitbild (individuelles Leitbild) meist anschau-lich-bildhafter, gegenüber dem mehr von aussen bestimmenden Vorbild eher überindividuell und idealisch-typisiert (Brockhaus 1970, S. 320).
- Das Leitbild formuliert kurz und prägnant die strategischen Ziele (Mission und Vision) und wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung. Es soll damit allen Beteiligten eine einheitliche Orientierung für ihr Verhalten in der Organisation geben und die Identifikation mit dem Unternehmen unterstützen. Es ist wesentliches Element einer Corporate Identity. (Online-Verwaltungs-lexikon 2002, S. 1)
- Das Leitbild ist ein kurzes prägnantes Dokument, welches Zweck, Vision, län-gerfristige Ziele, Werte und Verhaltensgrundsätze der Schule beschreibt. Das Leitbild zeichnet ein zukunftsgerichtetes Idealbild der Schule, das aber erreich-bar sein sollte. Das Leitbild nutzt den Spielraum, den Lehrplan und gesetzlicher Auftrag offen lassen. Es hilft, intern eine tragfähige schulische Kultur aufzu-bauen, Identität und Orientierung zu geben, und extern ein markantes Profil zu zeigen. Dem intensiven Prozess der Entwicklung, der permanenten Umsetzung und Überprüfung des Leitbilds zusammen mit allen Betroffenen kommt haupt-sächlich Gewicht zu, mehr als dem eigentlichen schriftlichen Dokument. („Leit-bild für die Schule“ der Zentralstelle für Lehrerinnen und Lehrerfortbildung der Erziehungsdirektion des Kantons Bern: S. 7).

Folgende Grundsätze sollten beim Formulieren eines Leitbildes eingehalten werden (Online-Verwaltungslexikon 2002):

- knappe und einprägsame Formulierung
- klare und ehrliche Stellungnahme zu Problemen (Zielkonflikte dürfen nicht verschleiert werden)
- keine unerfüllbaren Idealvorstellungen
- Operationalisierbarkeit des Leitbildes (es sollte bestimmbar sein, ob die Forderungen des Leitbildes eingehalten wurden oder nicht)
- Beteiligung der verschiedenen Hierarchieebenen bei der Entwicklung des Leitbildes
- Umsetzung des Leitbildes (konsequente Einführung, Pflege, Überprüfung, gegebenenfalls Weiterentwicklung)

Für Mittelschulen stellt das Leitbild einen begrenzten Ausschnitt aus einer Gesamtmenge von Faktoren dar, die in die Schulpraxis und dessen sozialen Gefüge Einfluss nimmt. Hier wirken sehr unterschiedliche Ideen und Vorstellungen auf ein gemeinsames Anliegen hin. Das Leitbild der Schule beschreibt demnach Ziele und Absichten, die mit richtungweisenden Vorstellungen im Sinne von Visionen verbunden sind. Somit hat das Leitbild einen Aufforderungscharakter, dessen Umsetzung unternehmerische Aufgabe erfordert. Zielsetzungen müssen eine Steigerung der Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbsterneuerung im Sinne eines ständigen (Lern-)Prozesses bieten. Die laufende Anpassung des Leitbildes an sich ändernde Anforderungen wie Vorgaben der Behörden, institutionelle Veränderungen, Erkenntnisse aus Analyse von Evaluationen drängt sich auf. Bedarfserkennung und Planung dieser Änderungen muss rechtzeitig erfolgen. Daher ist eine ständige Überwachung und regelmässige Überprüfung des Leitbildes Voraussetzung und erfordert den Vergleich mit den realen Gegebenheiten.

Dem Leitbild kommt deshalb mit der Teilautonomie der Mittelschule eine wesentliche Bedeutung zu. Nebst dem Stoff- und Lehrplan steht sie als Dokument zur Verfügung und legt den eigenständigen Charakter der Schule dar, worin das Selbstverständnis, ihre Tradition und Werte, die allgemeinen und pädagogischen Ziele, Absichten und Umsetzungsvorhaben sowie die Einstellungen und das Verhalten der Führung festge-

halten sind. Dadurch lässt es nach innen und aussen ihr unverwechselbares Profil erkennen und soll als wesentliches Instrument zur Sicherung und Entwicklung der Qualität der Schule beitragen. Im Gegensatz zum Schulprogramm enthält das Leitbild keine Handlungsanweisungen, sondern beschreibt Leitlinien für die Gestaltung des Schullebens. In meiner Lizentiatsarbeit (Mandel 1998) habe ich Inhalte von bereits entwickelten Schulleitbildern qualitativ-empirisch analysiert und ihre zentrale Funktion für Schulqualität und Schulentwicklung hervorgehoben – einige Inhalte, Daten und Erkenntnisse werden in diese Dissertation einfließen.

3. Wirksamkeit

In der betriebswirtschaftlichen Praxis gehören Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitsmodelle zu den Führungsaufgaben des Qualitätsmanagements. In Bildungsorganisationen stehen wirtschaftsorientiertes und bildungswissenschaftliches Qualitätsdenken aus mehreren Überlegungen einander entgegen. Zum Beispiel sind Bildungsinstitutionen keine Unternehmen, die ausschliesslich Dienstleistungen erbringen, sondern sie sind Lebenswelten mit vielschichtigen Funktionen. Ferner sind Bildung und Ausbildung keine Zielgrössen, die eindeutig gemessen werden können, und zudem dürfen Schülerinnen und Schüler nicht als Kunden betrachtet werden. Daher müssen Begriffe wie Wirksamkeit, Effizienz und Effektivität der Schulwirklichkeit angepasst werden.

Im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms (NFP33) zur „Wirksamkeit der Bildungssysteme“, das 1999 zu Ende ging, wurde unter dem Begriff ‚Wirksamkeit‘ verstanden:

[...] wenn Bezüge hergestellt werden zwischen den Wirkungen einer Handlung, eines Prozesses oder eines Systems und den diesen zugrunde liegenden Zielen und Erwartungen. Im Bereich Bildungssysteme handelt es sich vor allem um das Verhältnis zwischen Wirkungen und vorgegebenen politischen oder pädagogischen Zielsetzungen, deren Verwirklichung innerhalb der gegebenen Zeitspanne mit gegebenen Mitteln erwartet wird. (Education et formation pour le XXI^e siècle, 1999, online)

Somit werden auch die Begriffe Effizienz und Effektivität zentral, nämlich wenn Wirkung zwischen den eingesetzten menschlichen und materiellen Ressourcen ins Verhältnis gesetzt werden (Effizienz), oder wenn Wirkung im Sinne der Eignung gesetzter Massnahmen zur Zielerreichung miteinander verglichen wird (Effektivität) – der erreichte Nutzen der erbrachten Leistung wird im Verhältnis zum angestrebten Nutzen untersucht (s. auch Kap. A.1.6.3).

Dieser Forschungsarbeit liegt ein theoriegeleitetes Konzept von Wirksamkeit zugrunde, das die Komplexität der Wirkungszusammenhänge von Schulwirklichkeit reduziert und im Wirkungsmodell festhält (s. Kap. B.3). Die Auswahl der Variablen, Kriterien und Indikatoren basiert auf dem Studium umfassender Literatur (s. Kap. A), empirisch-systematischer Analyse von Leitbildern (s. Kap. A und B.4) und der Einschätzung von Handhabung und Umsetzung der im Leitbild enthaltenen Vorhaben durch die im System handelnden Personen (s. Kap. B.3.2 und B.6). Die Operationalisierbarkeit geschieht anhand offengelegter und nachvollziehbarer Regeln, Vorgehensweisen und Instrumenten, die Einschätzungen und Erfahrungen der Befragten erfassen (s. Kap. 3.3). Der Vergleich der Aussagen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) wie Schulleitung, Lehrkörper und Schülerschaft, ihre Einschätzung der Wirksamkeit des Leitbildes sowie deren Beurteilung für weiterführende Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung tragen zur Evaluation der Wirksamkeit des Leitbildes bei. Durch systematische Verfahren werden die gewonnenen Informationen verlässlich ausgewertet, um unverzerrte Ergebnisse zu erhalten (s. Kap. B.3.4 und B.6).

4. Forschungsgegenstand, Fragestellungen und Ziel der Forschungsarbeit

Bis anhin kam es durchaus vor, dass Mittelschulen ihre zugrundeliegenden Werte, Grundsätze und Leitideen in einer Schrift festhielten, die für interne Zwecke mehr oder weniger Beachtung fand. Aufgrund von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen fanden auch im Bildungssystem wesentliche Umstrukturierungs-, Innovations- und Entwicklungsprozesse statt, dessen Gestaltung Bildungsinstitutionen allgemein und kantonale Mittelschulen hier im Speziellen vor eine neue Herausforderung stellt. Einerseits werden sie von der Politik aufgefordert, als teilautonome Mittelschule ihre Individualität herauszustreichen und der interessierten Öffentlichkeit transparent darzustellen. Sie müssen zudem neu mit einem Globalbudget auskommen, was unternehmerisches und wirtschaftliches Denken und Handeln voraussetzen. Andererseits sollen umfassende Reformen des Maturitätsanerkennungs-Reglements (MAR) umgesetzt werden, die nicht nur Lehrpläne erfordern, sondern die Entwicklung eines umfassenden Schulprogramms. Vielfältige Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler soll gefördert und die Qualität der Lehre stets optimiert werden. Die Verknüpfung von pädagogischen und wirtschaftlichen Aspekten führt dazu, dass das schuleigene Leitbild, worin das Schulprogramm aussagekräftig zusammengefasst ist, zu einem überblickbaren Informations- und Arbeitsinstrument wird, das angewendet und genutzt werden soll.

Die komplexen Aufgabenbereiche, die sich nebst pädagogischen Anforderungen an Beteiligte der Mittelschulen richten, erfordern neue Massnahmen und Vorgehensweisen seitens der Führung der Schule sowie Kooperation aller Anspruchsgruppen. Zudem bedarf es gemeinsamer Strategien und Kommunikationswege, damit pädagogische, strukturelle und organisatorische Visionen und Ziele regelmässig im Sinne der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung evaluiert werden. Diese für Mittelschulen neue Wirkungsfelder, die nebst umfassender massgeblicher Pflichten zusätzliche Ressourcen und Qualifikationen beanspruchen, müssen so rasch als möglich aufgebaut sowie sinnvoll und

erfolgreich umgesetzt werden. Das stellt eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung für alle Beteiligten dar.

Um den direkten Bezug von Theorie und erste praktische Umsetzung der Reformen des Maturitätsanerkennungs-Reglements (MAR) zu veranschaulichen, analysierte ich vorgängig qualitativ-empirisch Inhalte von einigen exemplarisch ausgewählten Leitbildern von Gymnasien im Kanton Zürich (Mandel 1998). In einem einheitlichen Raster von Kriterien, Kategorien und Merkmalen hatte ich die im Leitbild enthaltenen Werte, organisatorische und pädagogische Zielsetzungen, Umsetzungsvorhaben und Absichten herauskristallisiert und in einen theoretischen Rahmen eingeordnet. (s. Anhang 4). Es stellte sich heraus, dass die Grundlagen und theoretischen Implikationen des MAR im Leitbild der Schule wiederzuerkennen sind.

Wenn der Reform- und Innovationsprozess in der Schule weitergeführt und institutionalisiert ist, so sollte das Leitbild im Sinne der Qualitätssicherung laufend auf seine Wirksamkeit überprüft werden. Die pädagogischen, strukturellen und organisatorischen Visionen und Ziele müssen regelmässig auf ihre Potenzialentwicklung und auf Innovation der Schule untersucht werden. Das Hauptziel dieser Forschungsarbeit ist zu eruieren, ob hierfür das Leitbild genutzt wird und wirksam ist. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- „Arbeiten“ Mittelschulen in der Schweiz mit ihren Leitbildern?
- Wie gut kennen die Beteiligten der Schule das Leitbild?
- Überprüfen sie, ob die formulierten Ziele und Absichten umgesetzt werden, oder findet das mit viel Aufwand entwickelte Leitbild keine wesentliche Beachtung mehr?
- Wie evaluieren Mittelschulen in der Schweiz ihr Leitbild?
- Wie schätzen Schulleitung, Lehrpersonen und Schülerschaft die Wirksamkeit des Leitbildes ein?
- Deckt sich die Einschätzung der Wirksamkeit des Leitbildes mit den Erwartungen hinsichtlich weiterführender Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung am Gymnasium?
- Welche Veränderungs- und Verbesserungsmassnahmen werden ergriffen?

Weitere damit verbundenen ‚Nebenwirkungen‘ sollen aufgezeigt werden, die folgende zentrale Fragen beantworten:

- Können die Vorgaben von MAR mit dem Globalbudget realisiert werden?
- Finden Schulverantwortliche bei den organisatorischen, pädagogischen und finanziellen Aufgaben Zeit und Möglichkeit, sich mit Schulqualität und Schulentwicklung zu beschäftigen?
- Welche Auswirkungen haben Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsarbeit auf Beteiligte der Schule?

Mit dieser Untersuchung möchte ich die vielfältigen neuen bildungspolitischen und pädagogischen Forschungsansätze und -perspektiven sowie die zentrale Stellung des Schulleitbildes als Mittel zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung aufzeigen. Sie soll auch Verantwortliche der Mittelschulen dazu ermuntern, sich mit dem Leitbild ihrer Schule eingehend auseinander zu setzen.

Es ist mir bewusst, dass ich nicht alle Faktoren berücksichtigen kann, die in diesem Zusammenhang untersucht werden könnten. Die vorliegende Arbeit soll jedoch als Basis für weitere Untersuchungen dienen.

5. Vorgehen

Der Forschungsgegenstand, begriffliche Eingrenzungen, Fragestellungen und Zielsetzung sind in diesem Kapitel dargelegt. Im theoretischen Teil (Kap. A) werden zuerst die konkreten Massnahmen und Vorgaben des Bundes bezüglich der Maturitätsanerkennungs-Verordnung (MAV) und des Rahmenlehrplans für die Maturitätsschulen (RLP) im Hinblick auf das Leitbild untersucht werden (Kap. A.1.1–1.5). Am Beispiel des Kantons Zürich werden die Schulpolitik der teilautonomen Mittelschule und deren Auswirkungen auf die Entwicklung eines Leitbildes in der Schule veranschaulicht (Kap. A.1.6–1.9). Kapitel A.2 zeigt das Leitbild als Mittel zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf und das

Kapitel A.3. veranschaulicht das Leitbild als Mittel zur Qualitätsevaluation. Die unterschiedlichen Qualitätsfelder der Mittelschule werden durch Ausschnitte (Zitate) aus Leitbildern von Mittelschulen abgestützt, um die theoretischen Grundlagen mit den diesbezüglich formulierten Zielen, Absichten und Vorhaben im Leitbild der Schule zu veranschaulichen und in Zusammenhang zu bringen (Kap. A).

Der empirische Teil (Kap. B) geht vorerst auf die Vorabklärung ein und beleuchtet, inwiefern Mittelschulen in der Schweiz bereits ein Leitbild besitzen und evaluieren (Kapitel B.1). Das Kapitel B.2 erläutert die Hypothesen. Im Kapitel B.3 wird das Forschungsdesign zur Evaluation der Wirksamkeit der Leitbilder von Schweizer Gymnasien beschrieben: die Grundlagen des Forschungsdesigns im Kapitel 3.1, das Wirkungsmodell zur Überprüfung der Wirksamkeit der Leitbilder im Kapitel 3.2 und die Erhebungs- und die Auswertungsmethode im Kapitel 3.3/4. Zur Verdeutlichung der Zitate aus Schulleitbilder wird im Kapitel B.4 die qualitative Analyse der Leitbilder erläutert. Das Kapitel B.5 zeigt auf, welche Gymnasien sich für den Pretest zur Verfügung stellten. Alle Ergebnisse der empirisch-systematischen Auswertung sind im Kapitel B.6 ausführlich beschrieben, analysiert und interpretiert. Die Zusammenfassung, Überprüfung der Hypothesen und Diskussion (Kap. B.7) ist mit Bemerkungen zur Methode (Kap. B.8) und einem Ausblick (Kap. B.9) ergänzt und abgerundet. Erklärungen zu Abkürzungen (Kap. B.10), das Glossar (Kap. B.11), ein Abbildungs- (B.12) und Tabellenverzeichnis (B.13) und die Bibliographie (Kap. B.14) schliessen das Kapitel B ab.

Das Kapitel C umfasst den Anhang. Er enthält eine Aufstellung der an der Untersuchung beteiligten Gymnasien (C.1), den Fragebogen zur Vorabklärung (C.2) und dessen Auswertung (C.3). Der Anhang C.4 veranschaulicht die qualitativ-analytische Analyse der Leitbildinhalte im Raster der Kriterien, Kategorien und Merkmale. Der Anhang C.5 enthält den Ankündigungsbrief an die Schulleitung samt Fragebogen, der Brief und Fragebogen an den Lehrkörper (C.6) und derjenige an die Schülerschaft (C.7). Der Index (C.8) ermöglicht die Schnellsuche nach Themen.