FS&S aktuell

Ausgabe 6/04

Schulautonomie auf Erfolgskurs?

Universität Zürich
Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung
Pädagogisches Institut Lehrstuhl Prof. Dr. H. Fend
FS&S

ZÜRCHER UNIVERSITÄTSVEREIN
Verein für die Förderung der Universität und die Pflege ihrer Interessen im Volk

Kennen Sie den Zürcher Universitätsverein?

Er ist der Verein für die Förderung der Universität Zürich. Ihm gehören heute gegen 4000 Mitglieder an: ehemalige und gegenwärtig Studierende, Dozenten, Dozentinnen und weitere am Universitätsgeschehen Interessierte.

Der Zürcher Universitätsverein leistet Beiträge an Lehre, Forschung und kulturelle Aktivitäten an der Universität Zürich und hat 1998 den Fonds zur Förderung des akademischen Nachwuchses (FAN) ins Leben gerufen, welcher die Laufbahn von Nachwuchskräften in Lehre und Forschung gezielt unterstützt.

Zeigen Sie, dass Sie sich der Universität Zürich verbunden fühlen! Werden Sie Mitglied des Zürcher Universitätsvereins.

Anmeldeformulare und weitere Informationen über www.zuniv.unizh.ch oder Telefon 052 384 23 03, Fax 052 384 23 59 (Sekretariat des Zürcher Universitätsvereins).

Der Jahresbeitrag beträgt

für Einzelmitglieder
70 Franken

für Ehepaare
100 Franken

für Kollektivmitglieder
200 Franken.

Im Mitgliederbeitrag inbegriffen sind die Abonnements des «unizürich»-Magazins und des «unijournals».

IMPRESSUM

«FS&S aktuell»
7. Jahrgang/Heft 6/04
Informationsbulletin des
FS&S – Forschungsbereich Schulqualität
& Schulentwicklung

Universität Zürich, FS&S
Scheuchzerstrasse 21, CH-8006 Zürich
Tel. 01 634 45 69, Fax 01 634 43 65
E-Mail: hug@paed.unizh.ch
Internet: www.paed.unizh.ch/FSS

Redaktion:
Katharina Maag Merki, Evelyn Hug
Martin Nigg

Layout:
Goetz Desktop GmbH, 8153 Rümlang
www.gdtp.ch

Titelfoto:
Arthur Bachmann Schriften AG
8408 Winterthur

Cartoon:
Ueli Halbheer, 8427 Rorbas

Druck:
Kuhn Druck, 8165 Schöfflisdorf

Inserate:
Evelyn Hug, FS&S
Tel. 01 634 45 69, Fax 01 634 43 65
hug@paed.unizh.ch

Auflage:
700 Exemplare

Jetzt bestellen!

Überfachliche Kompetenzen – Berichte aus dem Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung

Sind unsere Jugendlichen fürs Leben gerüstet? Verfügen sie über genügend Kompetenzen, um in Beruf und Familie ein erfolgreiches Leben zu führen?

Das Fachbuch kann beim FS&S für CHF 36 inkl. MwSt. und Versand bestellt werden; ISBN-Nr. 3-905651-01-7.
Tel. 01 634 45 69 · Fax 01 634 43 65 · hug@paed.unizh.ch
Universität Zürich · FS&S · Scheuchzerstrasse 21 · CH-8006 Zürich

Liebe Leserin, lieber Leser

Schulautonomie auf Erfolgskurs?
Diese Frage stellt sich angesichts der Bedeutung, die der Schulautonomie in der Schweiz und im Ausland in den letzten Jahren zugewiesen worden ist, in hohem Masse. Mittlerweile liegen verschiedene wissenschaftliche Evaluationsstudien vor, die Erkenntnisse über die Wirksamkeit einer erweiterten Selbstständigkeit in der Gestaltung von schulischen Prozessen dokumentieren. Die Ergebnisse zweier solcher Projekte, die der FS&S über mehrere Jahre wissenschaftlich begleitet hat, werden in diesem FS&S *aktuell* vorgestellt.

Das erste Projekt «Schulen mit Profil» (SmP) im Kanton Luzern kann auf eine 10jährige Geschichte zurückblicken und gehört somit im hier interessierenden Kontext zu den ersten Reformprojekten im deutschsprachigen Raum überhaupt. Besonders spannend ist zudem, dass nicht nur einzelne Schulen, sondern alle Schulen der Volksschule im Kanton Luzern in diesem Projekt beteiligt sind. Im zweiten Projekt «Geleitete Volksschulen im Kanton Schwyz» (GELVOS) sind im Schuljahr 2000/2001 sieben Schulen, die sich freiwillig zur Teilnahme entschieden haben, ins Projekt eingestiegen. Aufgrund der unterschiedlichen Konzeption der Projekte und der verschieden langen Erfahrungszeit können diese beiden Projekte nicht unmittelbar miteinander verglichen werden. Wie Sie aber aus den Artikeln von Xaver Büeler und Bruno Leutwyler entnehmen können, sind in beiden Projekten wesentliche Schritte in Richtung einer positiven Qualitätsentwicklung zu beobachten.

Neben den Evaluatoren kommen in diesem FS&S *aktuell* auch zwei Direktbetroffene zu Wort. Olivier Prince, Schulleiter in Ruswil, berichtet über seine Erfahrungen im SmP-Projekt, währenddem sein Amtskollege Kurt Sidler, Schulleiter in Küssnacht am Rigi, seine Erfahrungen im GELVOS-Projekt schildert. Ihnen sei für ihren Beitrag herzlich gedankt.

Welche Faktoren begünstigen nun die erfolgreiche Implementierung (teil)autonomer Schulen? Auch wenn dieser Frage in diesem FS&S *aktuell* nicht detailliert nachgegangen werden kann, so lassen sich, wie Patricia Schuler im letzten Artikel beschreibt, doch zentrale Eckpunkte einer erfolgreichen Realisation formulieren.

10 Jahre FS&S!
Der FS&S feiert dieses Jahr das 10jährige Jubiläum. Anlässlich dieses Festes findet am 24. September 2004 an der Universität Zürich das Symposium «Schule wohin? Schulentwicklung und Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert» statt. Als externe Referierende konnten wir Prof. Dr. Jürgen Baumert, Prof. Dr. Hannelore Faulstich-Wieland, Prof. Dr. Eckhard Klieme und Dr. Silvia Grossenbacher gewinnen. Es würde uns freuen, Sie an diesem Anlass in Zürich begrüssen zu können. **Informationen und Anmeldemöglichkeiten finden Sie auf der Symposiums-Website www.paed.unizh.ch/fss/symposium.**

Katharina Maag Merki
Leiterin FS&S

THEMA 4
Chancen und Grenzen von «Schulen mit Profil»

PRAXISBERICHTE 7
10 Jahre SmP – Vom vagen Projekt zur laufenden Implementierung

5 Jahre Schulleiter in Küssnacht am Rigi

THEMA 8
GELVOS oder über den Preis für erhöhte Autonomie

EXTRA 11
Betty Bossi in der Schulentwicklung?

Chancen und Grenzen von «Schulen mit Profil»

Dr. phil. Xaver Büeler
Externer Partner FS&S
Leiter Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie, PHZ, Zug

Die erste Ausgabe von FS&S *aktuell* aus dem Jahre 1998 stand unter dem Titel «Autonomie – oder wie?». Zu berichten war damals von einem Umdenken in der Frage der Steuerung von Schulen nach dem Modell des Public Management. Die Diskussion wurde in Ermangelung verlässlicher Daten teilweise ideologisch, ja polemisch geführt. Dabei fehlte es auch nicht an Stimmen, die die Wirksamkeit neuer Steuerungsmodelle insgesamt in Zweifel zogen. Trotz tiefgreifender Veränderungen in der Steuerung schwedischer Schulen innert 25 Jahren konstatierte beispielsweise Mats Ekholm eine erstaunliche Kontinuität bei den innerschulischen Arbeitsroutinen.

Haben sich die damals vorgebrachten Hoffnungen, respektive Befürchtungen erfüllt? Diese Frage wird im Folgenden anhand einer umfassenden Untersuchung* des Luzerner Projektes «Schulen mit Profil» (Abk. SmP) diskutiert. Von besonderem Interesse ist dieses Projekt aus zwei Gründen. Zum einen stellt SmP ein aussergewöhnlich ambitiöses Vorhaben dar, das mehrere Reformziele gleichzeitig verfolgt. Zum anderen wurde kaum ein anderes Schulreformvorhaben in der Schweiz derart umfassend untersucht wie SmP.

Der Reformimpuls «Schulen mit Profil»

Das Projekt SmP kann von seiner Ausrichtung her durchaus als idealtypisch für das Gros der momentan laufenden Schulreformvorhaben in der Schweiz gelten. Die Reformen haben sich bisher hier wie anderswo stärker auf Bereiche des strategischen und operativen Managements konzentriert als auf pädagogische Schulentwicklung.

Gemäss Ausschreibung verfolgt SmP folgende Projektziele:

- Klärung der Zuständigkeiten (Kanton, Gemeinden, Einzelschulen)
- Aufbau der Schulen als pädagogische und betriebliche Einheiten (Schulleitung, Schulteam, weitere Beteiligte)
- Aufbau einer systematischen Qualitätsevaluation
- Funktionale Trennung von Führung, Beratung und Evaluation
- Klärung des Berufsauftrages der Lehrpersonen und der organisatorischen Zuständigkeiten im Schulhaus (Professionalisierung)

Das Projekt SmP wurde von Beginn weg nicht als Pilotprojekt geplant, sondern umfasste alle Volksschulen im Kanton Luzern. Die Ergebnisse beziehen sich also nicht auf wenige, hochmotivierte Projektschulen, sondern basieren auf einer repräsentativen Stichprobe. Obwohl die Wurzeln des Projektes SmP bis ins Jahr 1994 zurück reichen, kann davon ausgegangen werden, dass das durch unsere Erhebungen abgedeckte Zeitfenster (1997–2003) die eigentliche Schulentwicklungsphase in den meisten Schulen vollständig abdeckt.

Forschungsdesign und Stichproben

Die Evaluation folgte sowohl in Bezug auf die befragten Personengruppen wie auch in Bezug auf die verwendeten Erhebungsmethoden dem Triangulationsprinzip. Die einzelnen Module wurden unabhängig voneinander realisiert. Die im Zusammenhang mit dem Schlussbericht vorgenommene Synthese der Ergebnisse hat eine sehr hohe modulübergreifende Konsistenz ergeben. Wir werten dies als Indiz für die Robustheit der Befunde.

Ergebnisse in Kürze

Hinter dem Projekt SmP stehen fünf Thesen, die als Ausgangspunkt für die Diskussion der Ergebnisse dienen können. Diese Thesen dienen dem Projekt SmP quasi als Vision. Sie bildeten im Rahmen der Evaluation wichtige Orientierungspunkte. Nachfolgend werden jeweils zuerst die Thesen und anschliessend die diesbezüglichen Befunde vorgestellt.

1. These: Schulorganisation und Verhältnis Kanton–Gemeinden
Der Kanton gibt den Gemeinden die Kompetenz ab, ihre Schule den lokalen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Konkret gibt sich jede Schule ihr eigenes Profil. Um die Qualität zu sichern, legt der Kanton die Rahmenbedingungen fest.

*An der Evaluation, die sich auf Daten der Jahre 1997 bis 2003 abstützen kann, waren neben dem Autor Alois Buholzer, Annemarie Kummer und Markus Roos beteiligt. Die vollständigen Evaluationsberichte können unter www.schulenmitprofil.ch heruntergeladen werden.

Tabelle 1: Übersicht über das Evaluationsdesign zum Projekt SmP Luzern

Modul-Nr.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Modul	Hypothesen-generierung	Ergänzende, quantitative Studien	Quantitativer Längsschnitt	Qualitative Fallstudien	Peer Review
Methode	Hermeneutisch-analytisches Vorgehen	Quantitativ, d.h. Surveys	Replikation Studie Buholzer von 1997	Fallstudien und fallvergleichende Analysen	Expertenansatz
Erhebungsjahre und Stichprobengrössen	2000 - Literaturstudie	2001 - SCH: 1082 - EL: 483 - SP: 116	2000 - SL: 248 - LP: 479 2003 - SL: 160 - LP: 378	2000 149 Personen in 12 Schulen 2002 110 Personen in 10 Schulen	2001 9 Schulen 2003 9 Schulen
Lehrpersonen Schulleitungen Schulpflegen Eltern Schüler/innen	– – – – –	– – ✓ ✓ ✓	✓ ✓ – – –	✓ ✓ ✓ ✓ –	✓ ✓ ✓ ✓ ✓

LP = Lehrpersonen; EL = Eltern; SCH = Schüler/innen; SL = Schulleitung, Schulhausleitung; SP = Schulpflege

Die Kriterien hinter dieser These dürfen heute als weitgehend erfüllt betrachtet werden. Die Schulen haben ihren erweiterten Kompetenzspielraum genutzt und sich ein stärker auf ihr direktes Umfeld abgestimmtes Profil zugelegt. Die dafür notwendigen Instrumente (Leitbilder, Organisationsstruktur usw.) sind zu über neunzig Prozent vorhanden. Die Ziele der Bildungsdirektion werden noch immer da und dort als zu wenig klar erachtet. Es herrscht der Eindruck vor, es seien in den letzten Jahren zu viele, respektive zu wenig abgestimmte Reformen erfolgt.

Die Evaluation hat neben Antworten auch Folgefragen ergeben. Die vielleicht wichtigste bezieht sich auf das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Steuerung. In Anbetracht der Komplexität der Struktur des Schulwesens stellt sich auch die Frage nach der Wirksamkeit und Effizienz. Einige Indizien deuten auf recht hohe Reibungsverluste und Redundanzen zwischen den verschiedenen Stellen hin.

2. These: Teamarbeit und Schulklima
Die Lehrpersonen eines Schulhauses sind ein Team und erfüllen den Bildungsauftrag gemeinsam. Die Eltern werden in die Arbeit miteinbezogen, und die Behörden unterstützen sie. Indem in dieser Lehr- und Lerngemeinschaft alle ihren Teil der Verantwortung tragen, sind die Einzelnen entlastet.

Die Kooperationsbereitschaft und das Teamverhalten wurden durch SmP positiv beeinflusst. Berichtet wird von den grossen Bemühungen der Schulleitung, einen Beitrag zum Wohl der Lehrer und zum sozialen Klima zu leisten. Ausgeprägte Verbesserungen zeigen sich auch im Bereich der Schulorganisation.

Das Schulklima hat sich allerdings bisher noch nicht signifikant verändert, ebenso wenig die Zusammenarbeit mit den Eltern. Wir haben in diesem Zusammenhang auch von einem Mythos «Elternpartizipation» gesprochen, denn weder die befragten Eltern noch die Lehrpersonen wünschen letztlich eine Intensivierung des Kontaktes. Einen wesentlichen Einfluss von SmP auf die Eigenverantwortung der Schüler/innen für Lernen und Gemeinschaft kann nicht konstatiert werden. Negativ entwickelt hat sich der Kontakt zur Schulpflege, der in einigen Schulen fast vollständig abgebrochen ist.

3. These: Aufgaben der Lehrpersonen
Der berufliche Auftrag der Lehrerinnen und Lehrer wird neu umschrieben. Er trägt den anspruchsvollen und vielschichtigen Aufgaben Rechnung. Dazu gehören Unterricht und Erziehung, Teamarbeit, Aufgaben für die Schulgemeinschaft, Zusammenarbeit mit ausserschulischen Instanzen sowie Fortbildung.

Die Aufgaben der Lehrpersonen dürften weitgehend geklärt sein. Die Organisation der Leitung und der Teams ist in über neunzig Prozent der Schulen geklärt. Die leicht gestiegene Projektidentifikation sowie Einzelitems aus der Skala Berufszufriedenheit lassen darauf schliessen, dass die Lehrpersonen insgesamt mit ihrem neuen beruflichen Auftrag einverstanden sind. Gelitten haben dagegen in den Augen der Befragten ihr berufliches Ansehen, die Besoldung und die Möglichkeit, sich beruflich zu verändern.

In den pädagogisch zentralen Bereichen Erziehung und Unterricht können keine Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung festgestellt werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Lern- und Entwicklungsprozesse der Schüler/innen bisher von SmP ebenfalls kaum profitiert haben. Positive Effekte resultieren dagegen aus flankierenden pädagogischen Reformvorhaben wie «Ganzheitlich Beurteilen und Fördern».

4. These: Schulleitung
Eine Schule, die Profil gewinnen will, braucht eine kompetente Führung in betrieblicher und pädagogischer Hinsicht. Die Schulleitung übernimmt eine Einzelperson oder ein Team – Personen, die eigens dafür ausgebildet sind.

Die Dimension Führung der Schule ist jener Bereich von SmP, der mit Abstand die grössten Fortschritte zu verzeichnen hat. Die Schulen verfügen heute über fachlich wie sozial kompetente, motivierte und wirksame Schulleitungen. Diese verfügen über eine breitere Akzeptanz, haben mehr Erfahrung und bewältigen auch anspruchsvolle neue Instrumente zur Personalbeurteilung in zufriedenstellender Weise.

Die Schulleitungen können deshalb als eigentliche Treiber des Innovationsprozesses betrachtet werden. Dies betrifft allerdings die pädagogische Führung weniger deutlich als die administrativ-organisatorische Führung. Die Belastung und die verfügbaren Infrastrukturen liegen dagegen im kritischen Bereich.

5. These: Schulaufsicht
Zur Qualitätssicherung der dezentral organisierten Schule gehören Instrumente der Evaluation und der Aufsicht: Das Schulhausteam beurteilt seine Arbeit periodisch selber. Die kommunalen Schulbehörden und die kantonale Schulaufsicht prüfen die Durchführung dieser Evaluation und führen eigene Beurteilungen durch. Ihr Interesse gilt primär der Schule als Ganzes, nicht der einzelnen Lehrperson.

Die fachliche Kompetenz der kantonalen Schulaufsicht hat sich im Projektverlauf massiv verbessert, namentlich im Zuge der Etablierung kantonaler Fachstellen (z.B. für Schulevaluation, Bildungscontrolling oder Schulberatung). Auch die Fähigkeit der Schulen zur Selbstevaluation hat sowohl qualitativ wie quantitativ zugelegt.

Der Professionalisierungsschub bei den Schulleitungen hat zu einer relativen Verschiebung des Kompetenzniveaus im Vergleich zur Schulpflege und zur Schulaufsicht geführt. Insbesondere die Schulpflegen konnten ihre Fähigkeiten zur strategischen Steuerung der Schulen bisher nicht in notwendigem Masse entwickeln. Neben einer neuerlichen Überprüfung ihrer Rolle innerhalb des Steuerungsmodells erscheinen auch gezielte Weiterbildungs- und Beratungsangebote unumgänglich.

Schlussbilanz und Ausblick

Der Befund von Mats Ekholm, wonach die Einführung neuer Governancemodelle kaum Einfluss hätte auf innerschulische Routinen, kann nicht bestätigt werden. SmP hat nachweislich einen Beitrag zur positiven Entwicklung der Luzerner Volksschulen geleistet. Diese zeigen sich heute als besser geführt, besser organisiert, kooperativer und innovativer als zu Beginn der Reformen. Wirkungen von SmP auf die pädagogischen Kernbereiche Unterricht und Erziehung können bisher nicht nachgewiesen werden. Befürchtungen, wonach die Profilbildung in den Schulen zu unerwünschten Seiteneffekten führen würden, haben sich nicht bestätigt.

Mit Blick auf die Zukunft steht eine Erweiterung der Reformen in zwei Richtungen an. Zum einen sollten nun gezielt pädagogische Innovationen mit direkter Relevanz für den Unterricht folgen. Als Voraussetzung dafür muss die zielorientierte Mitarbeiterführung und Weiterbildung gelten. Zum anderen ist das etablierte Steuerungsmodell kritisch zu hinterfragen und anzupassen, namentlich bezüglich der kommunalen Schulbehörden. Das Modell ist auf Effektivität, aber auch auf Effizienz zu prüfen. Die damit angesprochene Frage nach der nachhaltigen Wirksamkeit von Schulen mit Profil kann letztlich erst nach Einführung eines differenzierten Bildungsmonitorings beantwortet werden. Die Wirkungen von Schulen mit Profil sind dabei simultan auf mehreren Ebenen zu messen. In Bezug auf die Leistungsprozesse sind sowohl fachliche wie überfachliche Entwicklungsverläufe zu berücksichtigen.

All dies erscheint für die Einführung von Public Management als unabdingbar. Man lasse sich allerdings nicht täuschen: Der Weg dorthin ist steiler, als manche annehmen. Und der Erfolg kann nicht in einem technologischen Sinne erzwungen werden. Oder um im Bild zu bleiben: Auch mit der besten Landkarte in der Hand ist der Gipfelerfolg nicht garantiert.

10 Jahre SmP – Vom vagen Projekt zur laufenden Implementierung

Olivier Prince, Schulleiter Ruswil

Allein die Tatsache, dass an dieser Stelle die Gedanken eines Schulleiters einer mittelgrossen Luzerner Gemeinde stehen, besagt vieles über das Projekt. Zweifelsohne ist es gelungen, die Autonomie und die Eigenständigkeit der einzelnen (Gemeinde-) Schulen als Einheit zu stärken. Und die Schulleitungen sind innert wenigen Jahren (in allen Gemeinden!) institutionalisiert worden und zur klaren operativen Führung der Schulen herangewachsen. Die schnelle Einsetzung und die hohe Akzeptanz der Schulleitungen ist vor allem der von Anfang an hochqualifizierten Schulleitungs-Ausbildung zuzuschreiben.

Der sichtbarste Erfolg von SmP ist im organisatorischen Bereich, im strukturellen Aufbau der einzelnen Schulen spürbar, wenn auch diverse Ebenen noch genauer geklärt werden müssen, wie die Zuständigkeiten der strategischen Ebene (Schulbehörde) und der operativen Ebene (Schulleitung). Nur mit klar geregelten Kompetenzen ist eine effektive Führung der Schule ohne zu grosse Reibungsverluste möglich.

Auf gutem Weg ist die Qualitätssicherung mit vielen gemeindeeigenen Konzepten, die in der Implementationsphase stehen. Auch im Personalführungsbereich ergibt sich ein Paradigmenwechsel. Dieser besteht in der Tatsache, dass die Schulleiterin nicht mehr (oder zumindest nicht nur) Kollegin der Lehrpersonen ist! Vielen Lehrerinnen und Lehrern macht das Akzeptieren einer «Vorgesetzten» im internen Schulbereich Mühe. Der Schulleiter in der Scharnierrolle zwischen Betrieb und Führung – das macht diesen Beruf für mich so interessant, aber auch zeitlich und manchmal emotionell belastend.

Am wenigsten deutlich ist der Erfolg von SmP im pädagogischen Bereich, der Unterrichtsentwicklung. Der Ruf nach der Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft ist bei den Lehrpersonen deutlich spürbar. Mit den bestehenden Strukturen ist aber die ideale Basis geschaffen worden, um in diesem zentralen Teil unserer Arbeit mit den Schulhausteams in eine erfolgreiche Zukunft zu starten!

5 Jahre Schulleiter in Küssnacht am Rigi

Kurt Sidler, Schulleiter Küssnacht am Rigi

«Unsere Schule und meine Lehrertätigkeit wird sich total ändern». Dies war die meist gehörte Befürchtung, als wir vor vier Jahren um die Teilnahme der Küssnachter Lehrpersonen für das Projekt «Geleitete Volksschulen im Kanton Schwyz» (GELVOS) warben.

Jetzt, nach vier Jahren GELVOS, wissen alle Beteiligten, dass man eine Schulkultur nicht innerhalb kurzer Zeit völlig verändern kann oder will. Trotzdem haben wir viele Schritte zur Qualitätsverbesserung initiiert und umgesetzt. Wir können stolz auf die geleistete Arbeit zurückblicken.

Die Hauptaufgabe bestand im Einrichten einer zeitgemässen Schulleitung (Führung) und der Erarbeitung von Massnahmen zur Qualitätsentwicklung sowie deren Umsetzung. Die Schulleitung besteht aus einem Schulleiter, einer Administratorin und sieben Teamleiterinnen und Teamleitern. Die Umstellung in den Schulhäusern von der Rolle des Vorstehers in die Rolle des Vorgesetzten hat uns am meisten beschäftigt. Nicht unproblematisch dabei ist, dass die Teamleiterfunktion in einem Teilpensum wahrgenommen wird und dass langjährige Kolleginnen und Kollegen nun auch noch eine Chefposition inne haben. Diese Umsetzung braucht viel Fingerspitzengefühl.

Bei der internen Schulentwicklung orientieren wir uns am erarbeiteten Leitbild und dem mehrjährigen Schulprogramm. Im Jahresprogramm werden unsere Zielsetzungen jeweils festgehalten. Faszinierend ist, wie sich alle Lehrpersonen für pädagogische und didaktische Inhalte engagiert haben. Wir einigten uns auf gemeinsame Werte und auf pädagogische Ziele. Dadurch wurden unsere Teams auch von aussen mehr als Einheit wahrgenommen.

Bei der Lehrerbeurteilung, die eine Selbst- und eine Fremdbeurteilung beinhaltet, galt es, grosse Unsicherheiten zu überwinden. Das Beispiel der Gruppenhospitation ist symptomatisch für viele Entwicklungsschritte. Waren die Lehrpersonen bei der Einführung der Hospitationen sehr skeptisch, sind sie heute, gemäss der letzten Umfrage, äusserst zufrieden damit. Eine grosse Mehrheit möchte dieses Instrument sogar noch ausbauen. Der Schlüssel für eine solch positive Entwicklung war die Einführung in kleinen Schritten, was auch aus Zeitgründen der einzig mögliche Weg für uns war. Die Gefahr dabei ist vielleicht, dass die Wirkung auf den eigenen Unterricht gar nicht so wahrgenommen wird. Das unabdingbare prozesshafte Entwickeln lässt das Gefühl «Nicht's geändert» aufkommen.

Ich bin überzeugt, dass wir mit einer konsequenten Weiterentwicklung von GELVOS das Rüstzeug erhalten, die zukünftigen Anforderungen an die Schule zu meistern.

GELVOS oder über den Preis für erhöhte Autonomie

Bruno Leutwyler, lic. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der PHZ, Luzern und im FS&S

Im Kanton Schwyz sammeln 7 Schulen in einem vierjährigen Projekt Erfahrungen mit erweiterter Autonomie. Eine Bilanzierung stellt weitgehend positive Auswirkungen fest. Dennoch wird klar: Teilautonomie wird nie geschenkt, sie muss errungen werden.

Die über drei Jahre dauernde externe Evaluation des Projektes «Geleitete Volksschulen im Kanton Schwyz» (GELVOS) durch den FS&S hat qualitative Zugänge (Fallstudien und cross case analysis) mit den quantitativen Auswertungen einer repräsentativen Befragung der Lehrpersonen kombiniert. Im vorliegenden Artikel werden die wichtigsten Ergebnisse dargestellt und das Projekt bilanziert.

Selbst initiierte Schulentwicklung

Eine Liste mit allen selbst initiierten Aktivitäten der sieben Projektschulen zeigt auf eindrückliche Art und Weise das Potential von GELVOS, eigeninitiierte Schulentwicklung auszulösen. Die Vielfältigkeit schulinterner Projekte nimmt beeindruckende Ausmasse an. So wurden während den drei Projektjahren beispielsweise Konzepte für die Betreuung von Jung- und Neulehrpersonen, für Heilpädagogische Schülerhilfe, für Kommunikation oder für Personalpflege in schwierigen Situationen ausgearbeitet und eingeführt. In einzelnen Fällen wurden solche Konzepte gar bereits intern evaluiert. Damit wird deutlich: GELVOS hat die Entwicklung vom Formalen zum Inhaltlichen hin geschafft. Darüber hinaus wurde auch in Bezug auf das schulinterne Qualitätsmanagement in den Projektschulen einiges erreicht. Zwar sind nach drei Projektjahren ausformulierte Qualitätskonzepte noch immer nicht die Regel, obwohl die Projektziele diese vorgesehen hätten. Inhaltlich aber sind bedeutende Schritte gemacht worden: So wurden kollegiale Hospitationen an allen Schulen institutionalisiert und stossen weitestgehend auf breite Akzeptanz. Einige Schulen haben darüber hinaus bereits einen vollständigen Zyklus interner Evaluation durchgeführt und planen nun eine externe Evaluation.

Ermüdungserscheinungen

Der positive Eindruck, welchen die Aktivitätenliste und die Entwicklungen im Bereich des Qualitätsmanagements hinterlassen, wird aus einer anderen Perspektive allerdings nur bedingt gestützt: Zwar ist an drei der sieben Projektschulen kaum noch Ablehnung gegen GELVOS spürbar, an allen andern Schulen aber sind mindestens teilweise akzentuierte Hinweise auf Ermüdungs- und Sättigungserscheinungen bei den Lehrpersonen unübersehbar. Dass es sich dabei nicht nur um Einzelfälle handelt, belegen die Auswertungen der repräsentativen Lehrpersonen-Befragung: Die Einstellungen gegenüber GELVOS weisen im Verlaufe des Projektes eine signifikante Negativtendenz auf. Als belastende Faktoren wird immer wieder auf die grosse Verunsicherung hingewiesen, welche durch die angeblich noch fehlenden Rahmenbedingungen und die scheinbar fehlende konzeptionelle Einbettung von GELVOS in andere Schulentwicklungsvorhaben entsteht. Das Thema LQS – im Kantonsrat ist diesbezüglich eine Motion hängig – sowie die noch nicht geklärte Ressourcenfrage stechen dabei schulübergreifend als besonders demotivierende Faktoren hervor. Diese grosse Verunsicherung scheint eine schwere Hypothek für den weiteren Verlauf von GELVOS zu sein. Sie überlagert alle anderen Einschätzungen bezüglich der Zukunftsperspektive – selbst dort, wo diese wie an einigen Projektschulen auch deutlich optimistische und positive Züge annimmt.

Ambivalente Akzeptanz

GELVOS wird je nach Funktion sehr unterschiedlich akzeptiert. Während die Mitglieder der Schulleitungen und der Schulräte weitestgehend positiv zu GELVOS stehen, ist die Haltung bei den Lehrpersonen ambivalent. In Abbildung 1 ist ersichtlich, dass sich bei den Einstellungen zu GELVOS tendenzmässig eine Schere zwischen den Schulleitungen und den Lehrpersonen öffnet. Dies hat kaum damit zu tun, dass Lehrpersonen weniger innovativ wären, sondern es ist vor allem darauf zurückzuführen, dass GELVOS bei den Schulleitungen einen Professionalisierungsschub auszulösen vermochte.

Häufige Ursachen für eine skeptische oder ablehnende Haltung der Lehrpersonen gegenüber GELVOS sind einerseits fehlende Zeitgefässe und andererseits die Frage nach dem direkten Unterrichtsbezug. Die «theoretische Akzeptanz», die sich auf die Grundidee – die Einführung

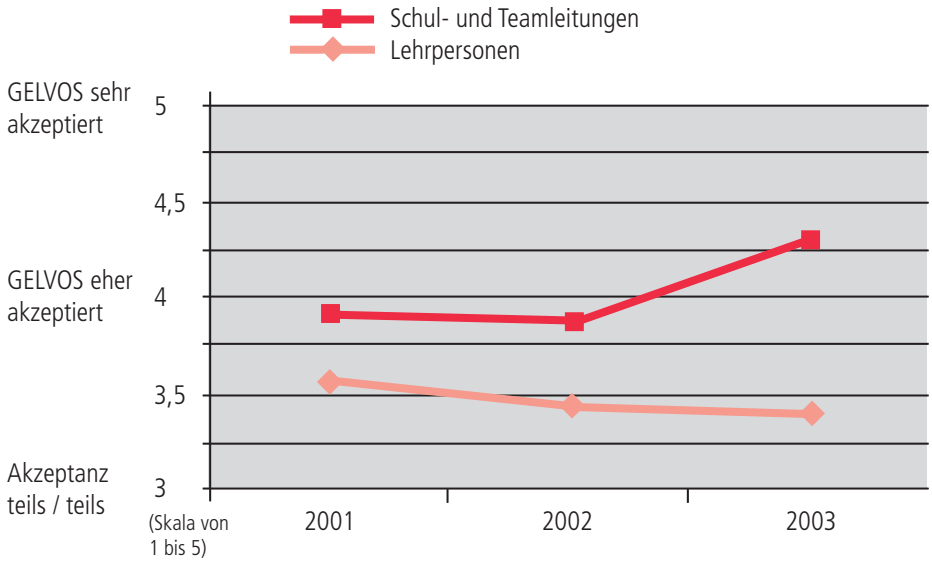


Abb. 1: Entwicklung der Akzeptanz von GELVOS bei Lehrpersonen und bei Schul- und Teamleitungen im Verlauf des Projektes.

von pädagogischen Schulleitungen – bezieht, ist durchwegs hoch. Die «praktische Akzeptanz» aber, die sich auf die konkrete Umsetzung mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen und der Einbettung in andere Entwicklungen bezieht, ist bei den Lehrpersonen deutlich geringer.

Im Hinblick auf die Akzeptanz ist aber an dieser Stelle noch auf einen anderen Sachverhalt hinzuweisen: Die Einrichtung von Schulleitungen geht mit der Schaffung einer zusätzlichen Hierarchiestufe innerhalb der Schule einher. Ob die damit verbundene Wahrnehmung eines Autonomieverlustes bei Lehrpersonen nun als längst fällige Entzauberung eines überholten Mythos oder aber als Missachtung einer konstitutiven Bedingung für produktive Lehr-/Lernprozesse interpretiert wird, ändert nichts an der Tatsache, dass die Wahrnehmung dieses Autonomieverlustes bei vielen Lehrpersonen demotivierende Konsequenzen hat.

Starke strukturelle Verbesserungen

Bei der Frage nach Wirkungen von GELVOS sind es vor allem strukturelle Verbesserungen, die an allen Projektschulen hervorgehoben werden: Klärung der Zuständigkeiten, Vermeidung von Leerläufen und/oder verbesserte Informationspolitik und mehr Transparenz. Während Schulrats-Mitglieder sowie Schul- und Teamleitungspersonen meist davon ausgehen, dass auch Schülerinnen und Schüler von den zweifellos vielen Veränderungen etwas mitbekommen müssten, so ist die Mehrheit der Lehrpersonen der Ansicht, dass kaum Auswirkungen im Unterrichtsalltag sichtbar geworden sind.

Grosses Entlastungspotential

In Bezug auf die Belastungen hat sich die Situation für die Schulleitungen an einigen Schulen verbessert. Die grossen Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen weisen jedoch auf sehr geringe kantonale Unterstützung bei der Lösung der Ressourcenfrage hin. Zudem sind sich die Schulleitungsmitglieder einig, dass die sehr zeitintensive Lehrer/innen-Beurteilung – auch dies wird als Projektziel angegeben – mit den vorhandenen Ressourcen nicht seriös geleistet werden kann.

Die Lehrpersonen sind im Vergleich zur Startphase nun deutlich mehr in die Projektarbeit einbezogen, das Ausmass der damit verbundenen Belastung wird aber sehr unterschiedlich eingeschätzt. Im Zusammenhang mit GELVOS sind neben den Klagen bezüglich zeitlicher Belastung immer wieder auch Hinweise auf Entlastungen zu hören. Vor allem im administrativen Bereich erleben viele Lehrpersonen die Schulleitung als eigentliche Entlastung. Die Auswertung des Projektbarometers gibt zudem Hinweise auf ganz allgemeine Entlastungserfahrungen. Die nicht projektspezifische Belastungsskala hat zwar nach dem zweiten Projektjahr noch eine Tendenz in Richtung grössere Belastungen ausgewiesen. Die Schlusserhebung 2003 aber zeigt nun eine signifikant tiefere Belastung an. Ganz besonders sticht dabei die hoch signifikante Abnahme der eigenen Verunsicherung hervor. Damit stützen die empirischen Resultate diejenigen Aussagen nicht, die bei GELVOS nur Mehrarbeit beklagen, sondern sie geben Hinweise darauf, dass GELVOS auch das Potential zur Entlastung von Lehrpersonen beinhaltet. Damit wird die seit Fürstenau (1967) immer wieder prominent vertretene und zahlreichen Schulentwicklungsprojekten zugrunde liegende Hypothese gestützt, dass die hohen Belastungen von selbstverantworteten Tätigkeiten durch Kommunikation mit anderen Professionsmitgliedern reduziert werden können. Für GELVOS bedeutet dies, dass der – beispielsweise durch

Hospitationen institutionalisierte – kollegiale Austausch tatsächlich für die optimale Bewältigung von Berufsaufgaben hilfreich sein kann.

Schwierige Rollenklärungen

Der Erfolg der Schulleitungen steht und fällt mit den Personen, welche diese Funktion ausüben. Schulleitungen werden grundsätzlich gut akzeptiert. An denjenigen zwei Schulen, an welchen Hinweise auf Akzeptanzprobleme vorliegen, sind es insbesondere Schwierigkeiten im Umgang mit der Doppelrolle Vorgesetze – Teamkolleginnen/-kollegen, die Anlass zu Problemen geben. Grundsätzliche Schwierigkeiten bestehen nach wie vor bei den Kompetenzklärungen zwischen Gemeinde- resp. Bezirksrat, Schulrat und Schulleitung – insbesondere im Bereich des Personalmanagements. In diesem Zusammenhang wird verbreitet bemängelt, dass der Kanton bei der Klärung der Kompetenzen zu wenig Unterstützung biete. Überhaupt wird der ganze Bereich der Schulräte auch gegen Projektende noch immer als untersteuert wahrgenommen. An allen Schulen werden nach wie vor grosse Unsicherheiten beim Auseinanderdividieren von strategischen und operativen Aufgaben und in Bezug auf die neue Funktion der Schulräte deutlich. Die neue Rolle wird sowohl von den Schulräten als auch von den Lehrpersonen als Bedeutungsverlust des Schulrates wahrgenommen und führt überdies zu neuen Abgrenzungsproblemen zwischen Gemeinde- und Schulrat. Kompetenzklärungen zwischen Schulrat und Schulleitung sind an drei der sieben Schulen noch unbefriedigend gelöst.

Erfolgsfaktoren

Es gibt nicht den zentralen Erfolgsfaktor, der alleine GELVOS zur produktiven Entfaltung bringen könnte. Erst ein komplexes Zusammenspiel verschiedenster Aspekte ermöglicht den Projekterfolg. Die fallvergleichenden Analysen haben deutlich gemacht, dass in Bezug auf personale Aspekte in erster Linie die Persönlichkeit der Schulleiterin oder des Schulleiters von Bedeutung ist. Bezüglich sozialer Aspekte hat sich eine produktive Kommunikations- und Kooperationskultur als relevant erwiesen – und zwar nicht nur innerhalb der Kollegien, sondern nicht zuletzt auch zwischen Schule, Behörden und kantonaler Projektleitung. Im Hinblick auf organisatorische Aspekte sind sowohl schulinterne Faktoren (angemessene Zielsetzungen, umsichtige und transparente Planung, klare Regelung der Zuständigkeiten) als auch schulexterne (möglichst früh und unter Einbezug aller Beteiligter erfolgte Kompetenzklärungen) von Bedeutung. Bezüglich konzeptioneller Aspekte haben sich die Verlässlichkeit von Weisungen und Absichten sowie klare Signale von den entscheidungsbefugten Stellen im Kanton als bedeutsam erwiesen. Ebenfalls im Zusammenhang mit konzeptionellen Aspekten wird immer wieder auf die grosse Bedeutung von Finanzen und Zeitgefässen hingewiesen. Eine nachhaltige Akzeptanz von GELVOS scheint ohne eindeutige Klärung der Ressourcenfrage nicht möglich. Und nicht zuletzt sind Prozessmerkmale entscheidende Gelingensbedingungen. Eine möglichst rasche Entwicklung vom Formalen zum Inhaltlichen hin ist für den Projektverlauf sehr vorteilhaft: Lehrpersonen müssen von den Projektaktivitäten möglichst direkt und konkret auch etwas in ihr Kerngeschäft mitnehmen können.

Mehrheitlich positive Bilanz

Ein pauschales Fazit wird dem Projekt als Ganzem nicht gerecht. Auch eine zusammenfassende Einschätzung des Projekterfolges muss differenziert bleiben. GELVOS ist einerseits besonders erfolgreich im organisatorisch-strukturellen Bereich und hat diesbezüglich zu deutlichen Verbesserungen an den Schulen geführt. Zudem sind während der Projektzeit auch klare Verbesserungen im sozialen Bereich der Kollegien festzustellen. Auch die Grundidee der geleiteten Schule wird nicht mehr in Frage gestellt. Andererseits aber hat es GELVOS – bis anhin – nicht geschafft, das Kerngeschäft der Schule so direkt zu erreichen, dass eine klare Mehrheit der Lehrpersonen GELVOS als hilfreich empfindet. Wie gross das Potential von GELVOS ist, auch das Kerngeschäft Unterricht positiv zu beeinflussen, bleibt stark umstritten. Für die Fortführung von GELVOS ist die weit verbreitete Verunsicherung ein grosses Handicap.

Die externe Perspektive kommt zur abschliessenden Empfehlung, Schulleitungen flächendeckend einzuführen. Die fallvergleichenden Analysen haben deutlich gemacht, wie viele Impulse durch GELVOS und durch die Schulleitungen mit ihren Persönlichkeiten und ihren Aus- und Weiterbildungen in die Schulen gebracht werden konnten. Wenn die notwendigen konzeptionellen Klärungen geleistet sind, dann ist GELVOS ein lohnenswerter Weg – er ist dann möglichst mit Umsicht und mit den notwendigen Ressourcen zu beschreiten.

Der vollständige Evaluationsbericht kann heruntergeladen werden unter: www.paed.unizh.ch/fss/downloads/berichte.html

Literatur

Fürstenau, P. (1967). Neuere Entwicklungen der Bürokratieforschung und das Schulwesen. Neue Sammlung, 6, 511–525.

Betty Bossi in der Schulentwicklung?

Patricia Schuler, lic. phil., Stellvertretende Leiterin FS&S

Schön wäre ein absolut sicheres Rezept, wie denn Schulentwicklungsvorhaben gelingen – wenn hier aufgelistet wäre, was es bei Schulentwicklungsvorhaben zu beachten gibt und man Punkt für Punkt umsetzen könnte, um das Vorhaben fertig zu backen, nach dem Motto «How to succeed in school development».

Es hat sich jedoch in den verschiedenen Studien zu Schulentwicklung gezeigt, dass nicht nur eine Vielzahl an einzelnen Faktoren den Erfolg der Projektumsetzung beeinflussen, sondern dass diese Faktoren sich auch gegenseitig beeinflussen (Maag Merki & Roos, 2004).

So gesehen lässt sich kein sicheres Rezept für eine erfolgreiche Schulentwicklung auflisten, wohl aber Thesen zur produktiven Umsetzung von Schulentwicklungsvorhaben. Diese sind, wie zu sehen ist, nicht so simpel wie Betty Bossis Rezepte, aber zumindest wichtige Eckpfeiler, auf die man bei weiteren Vorhaben bauen kann.

- Jedes Projekt hat sowohl Stärken als auch spezifische Risiken und Schwächen. Letztere können durch die Stärken eines anderen Projektes kompensiert oder aufgehoben werden. Es hat sich gezeigt, dass durch die Verzahnung verschiedener Projekte ein grösseres Potential an Wirksamkeit erreicht werden kann, als wenn diese nur isoliert implementiert werden.

- Schulentwicklungsvorhaben sollten nicht nur strukturelle, sondern auch didaktische Reformen verfolgen, damit Schulentwicklung integrativ als Trias der Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung erfolgen kann.

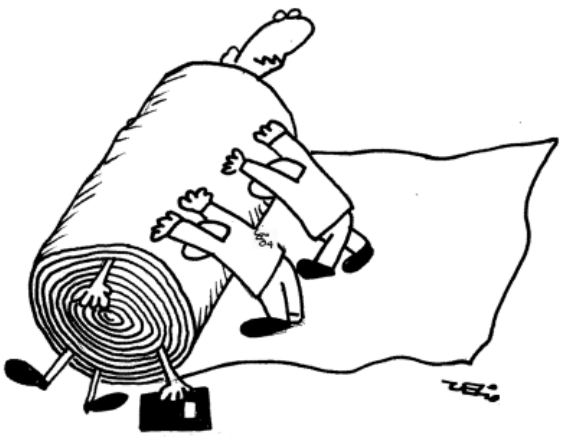
- Projekte, die nur auf den Unterricht abzielen, müssen wiederum ihrem Umfeld Rechnung tragen – solche Projekte können nur gelingen, wenn sie das strukturelle und organisatorische Umfeld einbeziehen.

- Es hat sich gezeigt, dass die Fähigkeit zur Reflexion ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Schulentwicklungsvorhaben ist. Damit sind die reflexiven Fähigkeiten der Schulleitungen und Lehrpersonen sowie der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern gemeint. Aber auch die Entwicklung eines selbstreflexiven Systems der Qualitätsentwicklung in den einzelnen Schulen und eine Projektleitung auf übergeordneter Ebene, die notwendige Änderungen in der Projektgestaltung aufgrund differenzierter Evaluationsergebnisse ermöglicht, sind wichtig.

- Die Analysen von Schulentwicklungsprojekten weisen darauf hin, dass Bildungspolitik, Praxis und Wissenschaft eng miteinander zusammenarbeiten müssen, um das Ziel einer selbstreflexiven und fördernden Schule zu erreichen.

Literatur

Maag Merki, K. & Roos, M. (2003). Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur fördernden Schule. Erfolgreiche Change-Prozesse brauchen strukturelle und didaktische Reformen. In Buchen, H., Horster, L. & Rolff, H.-G. (Hrsg.), Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien (B 2.7 (1–18)). Stuttgart: RAABE



Nicht verpassen.