

Der Schulleiter, die Schulleiterin zwischen Leader und Coach

SCHWERPUNKT-THEMA

ilz

Eine dynamische, sich ständig wandelnde Gesellschaft braucht eine Schule, die offen gegenüber ihrer Umwelt und fähig für Veränderungen und Anpassungen ist. Jede einzelne Schule muss diese Anforderungen in einer ihr angepassten Weise und mit einem hohen Mass an Selbststeuerung, Selbstverantwortung und Transparenz bewältigen. Veränderungen brauchen Zeit und entsprechende Prozesse. Schulleiterinnen und Schulleiter sind die Schlüsselpersonen für die Weiterentwicklung der Schulen in pädagogischer, qualitativer und organisatorischer Hinsicht.

Die Schule ist in Bewegung. Mit dynamischen Prozessen, wie sie in der Wirtschaft seit langem üblich sind, versucht sie sich im heutigen enormen gesellschaftlichen Wandel zurechtzufinden, sich neu zu orientieren und auf die Zukunft auszurichten. Der ursprüngliche Gedanke einer Volksschule als einheitliche Bildungseinrichtung für alle Kinder und Jugendlichen jeglichen Standes und sozialer Herkunft musste schon seit langem fallen gelassen werden. Schulen entwickeln sich eigendynamisch aufgrund ihrer standort- und schülerspezifischen Voraussetzungen sowie der vorhandenen personellen und finanziellen Möglichkeiten.

Angesichts dieser Situation greift eine zentrale Steuerung durch den Kanton mit einer hohen Regelungsdichte, wie dies bisher der Fall war, nicht mehr. Das Modell teilautonomer Schulen, wie es schon seit Ende der achtziger



Jörg Schett ist Mitarbeiter des Pestalozzianums und war mitverantwortlich für den Aufbau der Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen. Er arbeitet als

Coach in der Schulleitungsbildung und ist Kursleiter im Bereich von Führung und Organisation im Rahmen der Schweizerischen Lehrerbildungskurse (SVSF).

Jahre in verschiedenen europäischen Ländern umgesetzt wurde, wird auch in einigen Kantonen der Schweiz unter den Begriffen «Schulen mit erweitertem Gestaltungsraum», «Schulen mit Profil», «Teilautonome Volksschulen» usw. erprobt. Einerseits geht es dabei darum, die Gemeinden bzw. Schulen mit den nötigen Kompetenzen zur Wahrnehmung ihrer «autonomen» Aufgaben auszurüsten, andererseits die Voraussetzungen zu schaffen, dass Schulen sich zu organisatorischen und pädagogischen Einheiten mit eigenen Handlungs- und Gestaltungsräumen entwickeln können.

Versteht man ein Schulhaus, mehrere Schulhäuser oder alle Schuleinheiten einer Gemeinde als «Betriebseinheit», «Kooperationseinheit» oder/und als «Entwicklungs- und Führungseinheit», so braucht es letztlich eine Leitung, die dem Ganzen nicht nur verantwortlich vorsteht, sondern dieses auch steuert, koordiniert, organisiert und motiviert. Die logische Folge der Errichtung teilautonomer Schulen ist somit die generelle Einführung von Schulleitungen. Die Vorstellungen darüber, welche Funktionen und Aufgaben Schulleiterinnen und Schulleiter wahrnehmen sollen und wollen, sind je nach Standpunkt und Sichtweise so verschieden, wie die Frage, wohin die Entwicklung zur Teilautonomie letztlich führen wird. Schulleiterinnen und Schulleiter leben und arbeiten deshalb in einem «Berufs- und Auftragsfeld», das durch verschiedene Polaritäten gekennzeichnet ist. Aus der Erfahrung in der

Ausbildung von Schulleitungen für den Kanton Zürich und aus zahlreichen Gesprächen mit Schulleiterinnen und Schulleitern seien im Folgenden einige dieser Spannungsfelder aufgezeigt.

Führung versus Management

Führung und Management sind alltagssprachlich Synonyme. Zwischen Führung und Management gibt es hingegen erhebliche Unterschiede, wenn man Führung im Sinne des Leaderships beispielsweise versteht als

- Gestalten von tragfähigen menschlichen Beziehungen versus dem Steuern und Leiten von Sachaufgaben
- Wecken und Steuern von Handlungsenergien versus dem Einsetzen von finanziellen und personellen Mitteln
- personenorientiertes versus ergebnisorientiertes Handeln

geht es darum, die individuellen Wertvorstellungen, Haltungen und Handlungsmuster der einzelnen Lehrpersonen der Schuleinheit durch Aushandeln und Verständigung zu gemeinsam getragenen Grundsätzen und Schwerpunkten zusammenzuführen. Den Schulleiterinnen und Schulleitern als Führungspersonen kommt dabei die zentrale Aufgabe zu, solche Lern- und Veränderungsprozesse in ihrem Team, in ihrer Schule zu initiieren, zu begleiten und auszuwerten.

Eine Studie der Universität London im Jahre 1995 für das Office for Standards in Education OFSTED nennt denn auch an oberster Stelle als Schlüsselfaktoren für wirksame Schulen:

- Professionelles Schulleitungshandeln (entschieden und zielorientiert, Mitbeteiligung anderer an Leitungsaufgaben, echtes Delegieren von Führungsverantwortlichkeiten, engagiertes Interesse für und Wissen um das, was im Unterricht geschieht usw.).

– Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium, der gesamten Schule (Grundkonsens über Zielbestimmungen, Konsistenz im schulischen Handeln, Kollegialität und Zusammenarbeit).

Vorgesetzter versus Kollege, Kollegin

Die Einführung von Schulleitungen hat zweifelsfrei einen Kulturwandel zur Folge, der mit dem über einhundert Jahre langen Mythos der Gleichheit aller Lehrerinnen und Lehrer in einem Kollegium Schluss macht. Dazu ist nebenbei zu bemerken, dass es wohl immer schon «Schulleitungen» gegeben hat, die Frage ist nur, ob es sich dabei um formelle oder informelle «Leader», «Graue Eminenzen» und/oder «Platzhirsche» handelte.

Die Angst und Ablehnung vieler Lehrerinnen und Lehrer gegenüber einer «Hierarchisierung» im Kollegium war denn auch beachtlich gross. Diese wurden durch die Erarbeitung eines Schulleitbildes, Schulprofils oder eines Schulprogramms verstärkt. Verbunden damit waren Befürchtungen, einen Anteil der individuellen Gestaltungsfreiheit und persönlichen Verantwortung zu verlieren, bzw. zu Gunsten des Ganzen abgeben zu müssen. Angesichts dieser Situation übernahmen denn auch viele Schulleitungen ihre Führungsaufgaben anfänglich eher zurückhaltend und zögernd. Weiche Führungsmodelle wie «Schulleitung als primus inter pares», «Drei- bis Vierpersonen-Schulleitung», «Schulleitung im Dreijahresturnus» usw. erwiesen sich anfänglich als nützlich und akzeptierbar, auch wenn sie wenig effizient und mit einem hohen Aushandlungs-, Koordinations- und Informationsbedarf verbunden waren. Schon nach kurzer Zeit haben sich aber diese Führungsmodelle eindeutig als Übergangslösungen erwiesen. Es scheint, dass sich in der Volksschule das Modell der Zweipersonen-Schulleitung durchzusetzen vermag.

Die meisten Schulleitungen haben gemäss ihrem Pflichtenheft auch Aufgaben im Personalbereich wahrzunehmen. Diese erstrecken sich von der Regelung der Absenzen und Urlaube über Mitwirkung bei Neuanstellungen, die selbstständige Vergabe von Teilpensen bis hin zur

Beratung und Unterstützung der Lehrpersonen des Kollegiums. An verschiedenen Schulen haben sich trotz anfänglicher Skepsis und teilweise Widerstand gegenseitige Hospitationen, Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung sowie periodische Standortbestimmungen der Schulleitung mit den einzelnen Lehrpersonen eingebürgert und werden zum Teil mit sehr gutem Erfolg durchgeführt.

In der Frage, ob und wie weit Schulleitungen an der Beurteilung von Lehrerinnen und Lehrern (Mitarbeiterbeurteilung) mitwirken wollen oder sollen, insbesondere, wenn die Beurteilung mit einer lohnwirksamen Komponente verbunden ist, scheiden sich die Meinungen. J. Langefeld, (1989) sieht eine mögliche Mitwirkung der Schulleitung in der Mitarbeiterbeurteilung in der folgenden Begründung. «Der Schulleiter hat in der Regel einen besseren Einblick in das Langzeitverhalten der Lehrer. Er hat Kenntnis von Fleiss und Leistung, von Saisonarbeitern und Kontinuirlichen, von Blendern und Leuten, die ihr Licht unter den Scheffel stellen. Er weiss, wer sich an Schulaktivitäten beteiligt, wer eine gute Elternarbeit betreibt und sich für das Wohl der Schule insgesamt einsetzt.»

Aufgaben versus Kompetenzen

Wie eingangs beschrieben, geht es beim Modell der teilautonomen Schulen im Wesentlichen darum, Kompetenzen vom Kanton an die Gemeinde bzw. an die Schule zu delegieren.

Mit dem Verständnis von Schule als organisatorische und pädagogische Einheit entsteht im Gefüge von Kanton, Gemeinde, Lehrerteam und Lehrpersonen ein zusätzlicher Handlungsträger. Aufgaben und Pflichten können von der lokalen Schulbehörde nicht einfach an die Schule delegiert werden, ohne dass die Rolle der Schulbehörde selber überdacht und neu definiert wird. Eine Aufgabenteilung, die in die Richtung zielt, der Schulbehörde mehrheitlich die strategische und der Schulleitung die operative Führung der Schule zuzuordnen, scheint sich zu bewähren. Für die Schulbehörde liegt darin die Chance der Entlastung von Alltagsgeschäften und der Konzentration auf die längerfristige Entwicklung der Schule. Die Notwendigkeit einer generellen Entlastung der lokalen Schulbehörden stellt sich vordringlich dort, wo diese im Milizsystem arbeiten. Die Erfahrungen der letzten Jahr zeigen, dass immer mehr Mitglieder von Schulbehörden diese noch während der Amtsdauer verlassen. Immer schwieriger wird es auch, Personen zu finden, welche sich für ein Amt in der Schulbehörde zur Verfügung stellen.

Die pädagogische Führung einer Schule erfordert längerfristige Prozesse, die unter anderem zu einer höheren Selbststeuerungs- und Problemlösefähigkeit der Schule als Organisationseinheit führen. Dies setzt die Entwicklung des Teams und die Übernahme von Selbstverantwortung durch die Teammitglieder voraus. Die

«Als Schulleiterin stehe ich im Spannungsfeld verschiedener Rollen: Arbeitskollegin, Vorgesetzte oder Klassenlehrerin.»

Eine Schulleiterin

«Das Klima an unserer Schule hat sich dank dem Schülerrat und der Schulleitung verbessert.»

Eine Oberstufenschülerin

«Den Mut zur Veränderung zu stärken ist meine Hauptaufgabe als Schulleiter.»

Ein Schulleiter

«Schulleiter muss ein stressiger Beruf sein, weil ich sehe unseren Lehrer immer im Schulhaus herumhetzen.»

Eine Mittelstufenschülerin

Pädagogische Führung einer Schule zielt letztlich auf eine Erhöhung der Schulqualität und Schulkultur.

Damit die Schulleitung in Richtung dieser Ziele arbeiten kann, müssen sich ihre administrativen und organisatorischen Aufgaben in Grenzen halten. Falsch wäre es, mit der Einführung einer Schulleitung administrative Kapazitäten, zum Beispiel in einem Schulsekretariat, zu reduzieren. Die entsprechenden Ressourcen müssen so gross sein, dass ein Teil davon auch der Schulleitung zur Verfügung steht.

Eine Schule zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie kann nicht ohne echte Kompetenzen erfüllt werden. Die Aufgaben, die Verantwortlichkeiten und die Kompetenzen einer Schulleitung müssen ausgewogen sein. Ohne Kompetenzen kann nicht geführt, Aufgaben und Verantwortung nicht wahrgenommen werden.

Zusammenfassung

Die Schule ist in Bewegung, die Entwicklungen sind voll im Gang, die Prozesse beschleunigen sich. Noch nie wurden in den letzten Jahrzehnten so viele Kräfte frei gemacht, so viele Initiativen unternommen, über die Schule von heute und ihre Entwicklung in die Zukunft nachzudenken und zu gestalten.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind die Kristallisationspunkte in diesen Prozessen. Sie sind die Schlüsselpersonen

- beim Aufbau von schulinterner Führung und bei der Erbringung von Führungsleistungen
- bei der Entwicklung eines partnerschaftlich zusammenarbeitenden Schulteams
- bei der Verbesserung der Schulkulturorganisation
- bei der Kompetenzklärung und -verteilung zwischen der Schule und der Schulbehörde
- bei der Ausgestaltung einer Schulkultur und eines Schulprofils
- in der pädagogischen Entwicklungsarbeit und der Qualitätsförderung

Die Anforderungen und Erwartungen an die Schulleitungen sind hoch. Der Aufwand und der Einsatz lohnen sich, geht es doch darum, die Schule der Zukunft mitzugestalten.

Jörg Schett



Es ist nicht mehr zu übersehen: Die Schule ist im Umbruch. Allenthalben sucht man nach Wegen, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Am Projekt «Schulen mit Profil» veranschaulichen uns die Autoren den Stand der Dinge im Kanton Luzern.

Innovationen in der Volksschule des Kantons Luzern

In den letzten Jahren stand im Kanton Luzern die schulische Organisations- und Personalentwicklung im Zentrum der Schulentwicklung in der Volksschule. Das Projekt «Schulen mit Profil» beinhaltet alle verschiedenen Teilprojekte zu diesen Themen. Es wird deshalb in einem ersten Beitrag vorgestellt. Im zweiten Teil werden zwei Teilprojekte präsentiert, die im Bereich der Unterrichtsentwicklung anzusiedeln sind.

Das Projekt «Schulen mit Profil»

Die Vorstellung des Projekts muss sich angesichts der umfassenden Zielsetzungen und den besonderen Projektdesigns auf einige Aspekte beschränken, die möglicherweise gewisse interessante Bereiche ausklammern.

Vorgeschichte und Design des Projekts

Zu Beginn der neunziger Jahre zeigte sich den verantwortlichen Stellen immer deutlicher, dass die zentralistisch vorgenommene Steuerung im Volksschulbereich nicht mehr zeit- und sachgemäss war. Die Dezentralisierung schulischer Zuständigkeiten vom Kanton an die Gemeinden und innerhalb der Gemeinden an die

einzelnen Schulen wurde deshalb als längerfristiges Entwicklungsziel gesetzt. Da gleichzeitig auch eine Totalrevision der Erziehungsgesetzgebung geplant wurde, war eine Überprüfung und Neuausrichtung der schulischen Zuständigkeiten und Organisationsformen ohnehin notwendig. Damit nicht bis zum Inkrafttreten des neuen Gesetzes mit der Umgestaltung der Schulen gewartet werden musste und zudem im neuen Gesetz über die Volksschulbildung diese mögliche Neuausrichtung bereits berücksichtigt werden konnte, wurde unabhängig vom Gesetzesprojekt ein Schulentwicklungsprojekt konzipiert, das alle schulorganisatorischen Entwicklungsbedürfnisse und bildungspolitischen Herausforderungen in der Volksschule aus einer systemischen, ganzheitli-