

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic  
grischun

**Band:** 53 (1993-1994)

**Heft:** 6: Zu Ihren Diensten... : eine Übersicht über alle Schuldienste, die  
Logopäden unter der Lupe

**Rubrik:** Zukunft

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Professionelle Schulleitungen für die Volksschulen?

## Ein Tabu im Aufbruch

# Moderation und Koordination für den Betrieb Schule



Unser Kanton hat trotz seiner städtefeindlichen topografischen Struktur recht viele Schulhäuser mit einer stattlichen Anzahl Lehrkräfte. Volksschulen mit einer offiziellen Schulleitung sind trotzdem sehr selten. Die Einschränkung der persönlichen Verantwortung und Gestaltungsfreiheit wird befürchtet. Der «Gleichheits-Mythos» unter Lehrkräften fühlt sich bedroht.

Während der ersten schweizerischen Tagung von Schulleiterinnen und Schulleitern kam zum Ausdruck, dass eine geleitete Schule (Einzelperson oder Team) nicht nur den Zusammenhalt unter der Lehrerschaft und Schülerschaft fördert.

Ängste, basierend auf schlechten Erfahrungen, verhindern je nach dem den konstruktiven Aufbau.

Die Tagung hatte zum Ziel, Impulse in 3 Richtungen zu geben: Definition von Funktion und Auftrag der Schulleitung, Ausbildung vor Amtsantritt, ständige Fortbildung und Betreuung während der Amtszeit.

### Schulleitung, nein danke?

Dr. A. Strittmatter hielt in seinem Referat folgende Tatsachen fest: Eine Schulleitung bedeute zwar einen personellen und finanziellen Mehraufwand. Handkehrum werde dadurch aber mehr Zeit für die Kommunikation und Konfliktbewältigung verfügbar. Eine Schulleitung erhöhe auch den Druck zur Solidarität der einzelnen Lehrkraft mit «ihrem» Betrieb Schule gegen aussen. Eine Schulleitung fördere die Schulkultur und damit die Wirksamkeit und Gesamtleistung. Auf auftretende Probleme kann innovativer und differenzierter reagiert werden.



... den Zusammenhang unter den Lehrkräften fördern als Aufgabe.

## Integrieren, koordinieren und moderieren als Aufgabe

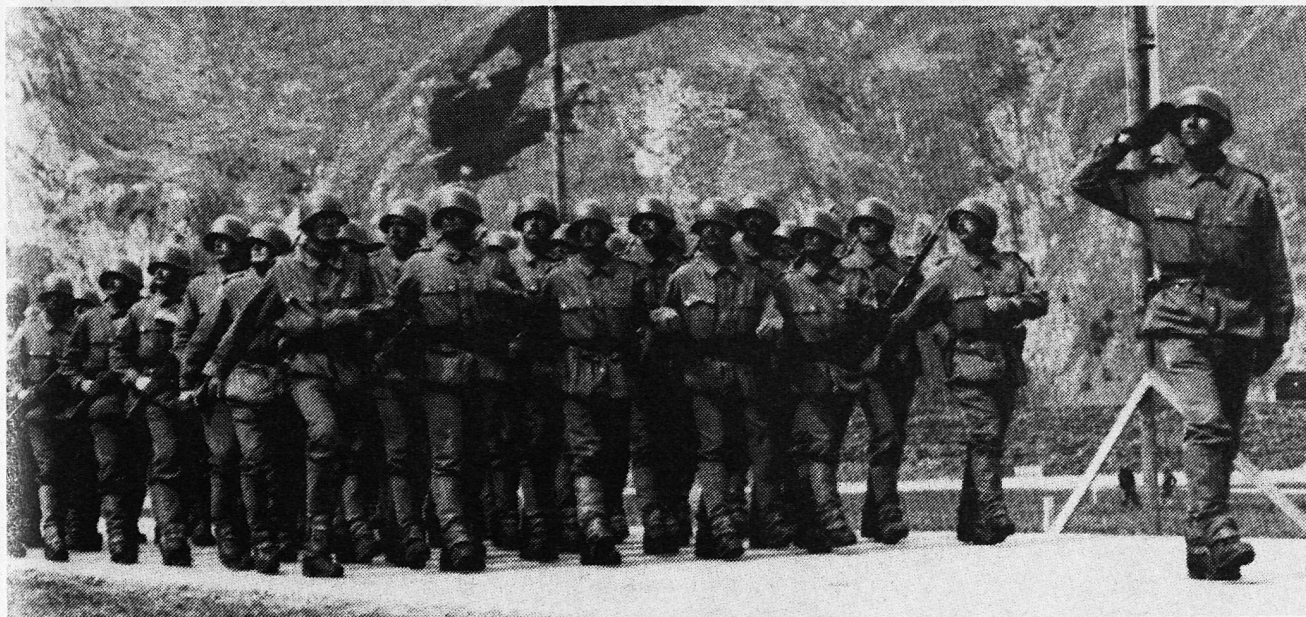
Der Psychologe Marcel Sonderegger, Nottwil, sieht die Rolle des Schulleiters mangels genauer Rollen-Definition «irgendwo zwischen Oberkellner und Dompneur», wie er in seinem Referat scherzhaft festhielt. Gerade weil das Leiten von Lehrpersonen sehr schwierig sei, empfahl er eine klare Definition der Rolle. An wichtigen Bestandteilen der Rolle des Schul-

## Anforderungsprofil für die Leitung

Sonderegger skizzierte ein Anforderungsprofil für den Posten des Schulverwalters: Die «Unternehmung» soll nicht einfach verwaltet werden, sondern die bestehenden Freiräume sind zusammen mit dem Lehrerteam zu erkennen und auszugestalten. Dann muss in einem Leitbild ein minimaler pädagogischer und betrieblicher Konsens erzielt werden.

## «Das Lehrerteam ist machbar»

Viele gut funktionierende Lehrerteams beweisen, «dass auch ein Lehrerteam machbar ist», sagte Sonderegger. Voraussetzung sei allerdings ein Klima des Vertrauens und des gegenseitigen Annehmens verschiedener Wertvorstellungen und pädagogischer Überzeugungen. Zentrales Anliegen des Schulleiters müsse die Förderung von Kooperation, Kommuni-



Die gegenwärtigen Aufgaben erfordern nicht einen Führer im alten Sinne.

verwalters nannte er Integration, Animation, Motivation und Beratung/Begleitung. Diese verschiedenen Aufgaben sollen dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin helfen, folgendes Globalziel zu erreichen: «Es muss ihm gelingen, Lehrerinnen und Lehrer, die samt und sonders ausgeprägte Individualisten sind, zusammenzubringen.» Nur so entstehe die fruchtbare Spannung und Entspannung, die zur sogenannten Schulkultur führe. «Der Schulleiter ist primus inter pares und als solcher integriert er, koordiniert er und moderiert er». Diese Funktion habe zur Folge, dass als Schulleiter nicht charismatische Führerpersönlichkeiten im alten Sinn in Frage kommen, sondern lernfähige, offene, teamfähige und teambereite Menschen.

Im Führungsalltag sollen die rationalen und emotionalen Seiten zum Zuge kommen. Weiter muss der Schulleiter eine überzeugende Persönlichkeit sein (Übereinstimmung von Rede und Tat) und die Grösse zum Delegieren von Aufgaben haben. Schliesslich sind die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, dass ein Schulleiter nicht in der Administration ertrinkt und daneben die Funktionen als Moderator und Berater vernachlässigt. **«Eine Schule leiten heisst mehr als schreiben und rechnen für das Erziehungsdepartement»**, sagte Sonderegger. Darum sollen Schulleiter in kleinen und mittelgrossen Schulen wenn immer möglich 50 Prozent und mehr eigenen Unterricht erteilen.

kation und die Nutzung der fachlichen und menschlichen Qualitäten im Lehrerkollegium sein.

Wenn ein Schulleiter Teamarbeit und Teamentwicklung fördern will, muss er laut Sonderegger folgende Aspekte beachten: die individuelle Geschichte des Lehrerkollegiums in den Teamprozess einbeziehen, Zuziehen eines aussenstehenden Begleiters, Weiterentwicklung des Teamprozesses durch Schulleiter oder Schulleiterteam. An weiteren Funktionen des Schulleiters nannte Sonderegger die «kundenorientierte» Vertretung der Schule gegen aussen, die Förderung der Elternarbeit und die Beratungstätigkeit bei Konflikten.

Weitere Interessenten an der schweizerischen Vereinigung von Schulleitungsbeauftragten wenden sich an: Christian Germann, Bruchliweg 14, 3714 Frutigen.

FQS, LQS – bald keine Fremdwörter mehr

# Was, Sie sind Lehrer?!

## Quiz

### LQS ist Kürzel für

(zutreffendes ankreuzen)

- Laubfrösche quaken sechsstimmig  
 Lehrer quälen Schülerinnen  
 Lohnwirksames Qualifikationssystem  
 \_\_\_\_\_

### FQS ist Kürzel für

- Formatives Qualifikationssystem  
 Fortan qualifizieren Schüler  
 \_\_\_\_\_

Richtige Antworten siehe Textbeitrag

**Sicher sind die Zeiten, wo der Pfarrer, der Arzt und der Lehrer ein unangetastetes Ansehen genossen, vorbei. Die Zeitschrift Spiegel titelte kürzlich einen Beitrag mit «Horrorjob Lehrer». Doch soweit wollen wir es nicht kommen lassen, oder? Die Anforderungen an die Schule haben sich verändert – darin sind wir alle einig. Oberstes Ziel ist nach wie vor eine gute Schule, auch wenn wir nicht die Verantwortung für das Wohlbefinden der ganzen Gesellschaft übernehmen können.**

### ... und bist Du nicht willig, so brauche ich Geld

Welche Veränderungen garantieren eine Qualitätssteigerung? Gibt die lohnwirksame Qualifikation (LQS) die Garantie? Gerade in Konjunkturlauten blüht der Neid auf die von der Auftragslage nicht direkt Betroffenen wieder auf. Der Gedanke des Leistungslohns für Lehrerinnen und Lehrer flackert in vielen Kantonsregierungen. Der LCH (Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz) hat ein Konzept unter dem beabsichtigt ähnlich tönenden Titel FQS (Formatives Qualifikationssystem) erarbeitet.

### Zum Begriff FQS

#### Förderung und Bildung als Ziel

Die Idee FQS ist Ausdruck einer gewissen Reife im Umgang mit der Qualifikationsproblematik und dokumentiert gegen aussen einen hohen Professionalisierungsgrad der Lehrerschaft. FQS will das Potential an «Human Resources» – an grundsätzlicher Bereitschaft zu guter Leistung durch den Einsatz der Stärken einer Lehrperson und deren Weiterentwicklung und Förderung – freilegen und gezielt entwickeln. Diese Sicht verträgt sich ausgezeichnet mit allem, was mo-

derne Menschen- und Personalführung über Motivation und Qualifikation weiss.

Das bestehende Ausmass an Lohnzufriedenheit soll also nach wie vor durch eine strukturelle Arbeitsplatzanalyse erreicht werden, während die Feinqualifikation des lohnabhängig arbeitenden Menschen über Motivation, Bildung und Entwicklung der persönlichen und teamorientierten Arbeitskapazität gesucht wird.

Diese Unternehmung nennen wir Formative, das heisst auf Förderung und Entwicklung gerichtete Qualifikation.

Weil es sich dabei um etwas Zielgerichtetes und Gewolltes handelt, fügen wir das Wort System dazu.

Qualifikationssysteme, welche diese Eigenschaft aufweisen, nennen wir Formative Qualifikationssysteme (= FQS).

#### Respekt vor dem mündigen Menschen

Die Formative Qualifikation respektiert den Menschen als mündigen Mitarbeiter und Partner. Sie erwartet von angstfreien Rückmeldungen auf seine Arbeit, vom Angebot und von der Begleitung durch Bildung und Förderung sowie von der Einbindung in produktive Formen der Zusammenarbeit

## Gemeinde Cazis

Infolge Heirat der jetzigen Stelleninhaberin suchen wir auf Beginn des Schuljahres 1994/95 (Beginn 22. August 1994)

### 1 Handarbeitslehrerin

Wohnsitznahme in der Gemeinde.

Besoldung gemäss kantonaler Gehaltsverordnung.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen sind bis 16. Februar 1994 zu richten an: Frau H. Frigg, Schulratspräsidentin, 7421 Summaprada, wo auch nähere Auskünfte erteilt werden (Tel. 081/81 28 95)

jenen Ausmass an Motivation, das die für den Schulbetrieb unerlässliche fruchtbare Arbeitszufriedenheit möglich macht.

FQS geht damit von einem positiven Menschenbild aus: Der Mensch ist nicht Lohnsklave, sondern an der Arbeit, die er natürlich gegen Lohn verrichtet, auch auf der höheren Ebene des Berufsethos und des guten Willens von sich aus interessiert.

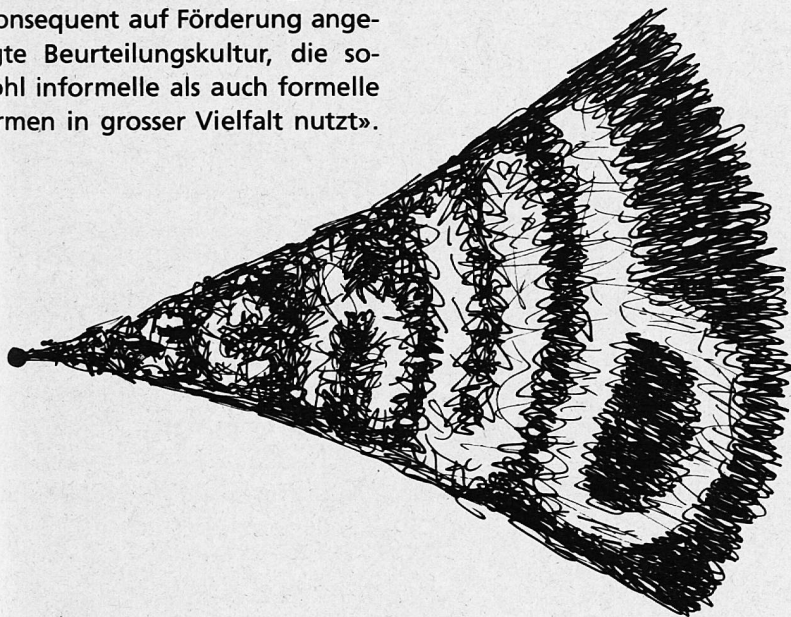
Als Basis von FQS diene das LCH-Berufsbild, das im September '92 anlässlich des 1. Lehrerinnen- und Lehrerkongresses verabschiedet wurde.

(siehe auch Schulblatt Oktober '92).

So lautet zum Beispiel die These 7:

### **Vielfalt von Beratungs- und Beurteilungsformen**

Diese These verlangt eine «konsequent auf Förderung angelegte Beurteilungskultur, die sowohl informelle als auch formelle Formen in grosser Vielfalt nutzt».



*schub – mehr darüber im nächsten Schulblatt.*

FQS bekennt sich eindeutig zur individuellen Beurteilung durch vorgesetzte Fachleute und zum Ausbau der Selbst- und Fremdbeurteilung von Lehrkräften und von ganzen Schulen. Im Kommentar wird eine professionelle Feedbackkultur am Arbeitsplatz verlangt. LQS wird deutlich abgelehnt: «Die Kopplung von Arbeitsbeurteilung und Besoldungsanstieg (LQS) ... müsste zu einer Fixierung der Beteiligten

auf Lohn, Lob, Prestige und Bestrafung, statt auf Optimierung und Entwicklung der beruflichen Aufgabenerfüllung führen».

### **Wozu FQS gut ist**

Die Lehrerschaft bekennt sich ausdrücklich zur Bewertung ihrer persönlichen und teamorientierten Arbeitsleistung und lehnt keinesfalls eine Qualifikation ihrer Arbeit im breitesten Sinn ab. Es wird im folgenden nachgewiesen, dass dieser legitime Anspruch des Arbeitgebers mit der Grundhaltung, wie sie FQS beinhaltet, grundsätzlich vereinbar ist. **FQS bedeutet also kein «Freikaufen» von Beurteilungen.**

Es geht aber um viel mehr als nur um das explizite Bekenntnis zur Qualifikation unserer Arbeit.

### **Aufschwung beginnt im Kopf Die Leitlinien zum FQS**

(in Stichworten)

- Erweiterung des informellen Feedbacks
- Ausbau des Kollegialfeedbacks
- Neues Rollenverständnis der Schulleitung (siehe auch Bericht Seite 12)
- Das Prinzip der vereinbarten Zusammenarbeit
- Das Prinzip der schrittweisen und begleiteten Entwicklung

- Delegation nach Begabungen und Interessen
- Periodische formelle Qualifikation
- Die Institutionalisierung gegenseitiger Stützung und Beratung
- Aufbau im Einvernehmen mit den Behörden
- Für faire Lösungen in Fällen beruflichen Ungenügens

## **! Aufruf !**

Im November-Schulblatt hat der BLV-Vorstand unter dem Titel «**Startschuss für ein neues Lehrer-, Lehrerinnenverständnis**» dazu aufgefordert, Erfahrungen mit dem Thema «Beratung» mitzuteilen.

Wir möchten diesen **Aufruf** nun **bekräftigen und konkretisieren**:

Liebe Kolleginnen und Kollegen  
Meldet uns bitte **möglichst umgehend**:

- ▶ Wenn Ihr Erfahrungen gemacht habt in **gruppendynamischer Zusammenarbeit** (Supervision, Intervision)
- ▶ Wenn Ihr regelmässig **Teamarbeit** pflegt (Schulhaus, Kollegium, Schulgemeinde)
- ▶ Wenn Ihr Praxis habt in **schulhaus-interner Zusammenarbeit** (Stoffplanung, Projekte, neue Unterrichtsformen)
- ▶ Wenn Ihr bereits **eigene Fortbildung** durchgeführt habt (Schulhaus, Schulgemeinde, Region)
- ▶ Wenn Ihr zum Thema «Beratung» (im weitesten Sinne) etwas mitteilen möchtet

Der BLV-Vorstand ist **an Rückmeldungen sehr interessiert**, und zwar an folgende Adresse:

Eva Kessler-Danuser, Crals, 7226 Stels,  
Tel: 081/53 16 41. **Anruf genügt!**

# Wo ist (wäre) Ihnen wohler?

## Verwaltete Schule und Schule als pädagogisch-organisatorische Einheit im Vergleich

### Verwaltete Schule

loser Verbund von Lehrpersonen

Organisationsformen und Massnahmen sind weitestgehend vorgegeben

Lernziele und Lehrmittel sind weitestgehend festgelegt

Lehrpersonen arbeiten einzeln nebeneinander in ihren Klassen. Zusammenarbeit findet bezüglich organisatorischer Fragen statt

Jede Lehrperson ist für «ihre» Klasse (Abt.) verantwortlich

Wird innerhalb der Klasse wahrgenommen (Gestaltung des Alltags in der Klasse, Förderung des Klassengeistes, Gestaltung des Klassenraumes usw.)

persönliche Ziele der Klassenlehrperson

Entwicklung der persönlichen Kompetenz

### Personell

### Schulorganisation

### Unterrichtsinhalte

### Sozialformen

### Verantwortungsbereich

### Erziehungsauftrag

### Erziehungsziele

### Fortbildung

### Pädagogische Einheit

Team von Lehrpersonen, das sich kontinuierlich für den Erhalt und die Verbesserung der Zusammenarbeit einsetzt

Für die organisatorische Ausgestaltung ist ein Rahmen vorgegeben (z.B. minimale Unterrichtszeit pro Woche und Schuljahr, Auswahl an schulischen Angeboten usw.)

Lernziele und Inhalte müssen ausgewählt und innerhalb der Schule abgestimmt werden

Neben dem Unterricht in der eigenen Klasse arbeiten die Lehrpersonen in Gruppen, im Team zusammen. Arbeitsteilung findet entsprechend den Fähigkeiten der Lehrpersonen statt

Jede Lehrperson ist für die ganze Schule verantwortlich

Wird in der ganzen Schule wahrgenommen (Gestaltung des Schullebens, der Schulkultur, des Schulklimas, der Schule insgesamt)

Neben den persönlichen Schwerpunkten besteht eine möglichst breite gemeinsame «Vision», wie Schule sein sollte

Entwicklung des Teams, Entwicklung der Schule

Zusammenstellung: Charles Vincent, Vorsteher der Gruppe Unterricht im ED des Kt. Luzern.