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

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 58 (1998-1999)

Heft: 8: Kinder mit besonderen Begabungen

Rubrik: BRV/BSV

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

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

Schulleitung

Im März- und April-Schulblatt wurden mögliche Formen der kooperativen Modelle erläutert. Wie aber soll der damit verbundene Mehraufwand bewältigt werden?
Folgender Beitrag versucht, mögliche Wege aufzuzeigen, um die anstehende Reform nicht als Last abzutun, sondern als Chance für unsere Oberstufe nützen.

9 Thesen zum Einstieg

1. Die Aufgaben und Erwartungen seitens der Gesellschaft an die Effizienz der Schule steigen ständig, ebenso die Belastung der Lehrkräfte.

2. Das traditionelle Schulhausvorsteher-Modell erschöpft sich im Administrativen und Organisatorischen. Zum erfolgreichen Leiten einer Schule gehört aber noch viel mehr.

3. Die Schulen müssen ihre zukünftige Rolle als Dienstleistungsbetrieb der modernen Gesellschaft neu definieren und Strategien entwickeln.

4. Das daraus entstehende Konzept kann nicht von oben diktiert werden, sondern muss sich in jedem Schulhaus entwickeln.

5. In diesem Konzept werden klare Aussagen zur Kompetenzen- und Aufgabenverteilung gemacht.

6. Die effizienteste Schule ist eine geleitete Schule. In ihr ist die Berufszufriedenheit gross.

7. In der geleiteten Schule werden Entscheide von der ganzen Lehrerschaft, vom engeren Leitungsteam oder von der Leiterin (dem Leiter) getroffen.

8. Die Kontrolle der Schulleitung geschieht durch Selbstevaluation der Leitung und durch die Schulbehörde.

9. Die an der Leitung beteiligten Lehrkräfte müssen durch Pensenreduktion von ihrer Unterrichtsarbeit entlastet, die Leiterin (der Leiter) zusätzlich durch Kurse weitergebildet werden.

«Eine gute Schule ist eine geleitete Schule»

Diese Aussage hört man immer häufiger. Bei vielen Lehrkräften weckt dies reflexartig die Horrorvision einer hierarchischen Führung, wie sie in Armee oder Privatwirtschaft üblich ist, gefolgt von der stereotypen Bemerkung «Wir brauchen keine Leitung, wir leiten uns selber.»

Wie werden die Bündner Schulen heute geleitet? Vorherrschend ist das Modell des Schulhausvorstehers, welcher - für eine bestimmte Zeit aus der Mitte des Kollegiums gewählt - die Organisation des Schulbetriebes besorgt, d.h. die für das Funktionieren der Schule unvermeidlichen administrativen und organisatorischen Aufgaben erledigt oder delegiert. Darüber hinausgehende Fragen werden im Kollegium in mitunter langen basisdemokratischen Diskussionen erörtert und mehr oder weniger befriedigend gelöst.

Andrea Urech, Samedan

Die Ausführung der Beschlüsse und ganz allgemein die Mitarbeit des Kollegiums beruhen jedoch weitgehend auf der persönlichen Freiwilligkeit des einzelnen Kollegen, eine wirksame Kontrolle durch den Vorsteher existiert nicht, weil man den Kollegen nicht allzu sehr auf den Füssen herum treten will. Der Schulhausvorsteher ist zwar der Erste der Gleichen, aber weiterhin nur ein Gleicher unter Gleichen. Dieser «Primus inter pares-Mythos», wie ihn Anton Strittmatter nennt, hat zwar eine gute Schutzwirkung innerhalb des Kollegiums («Beisshemmung») und gegenüber den Behörden. Eine viel wichtigere Funktion hat er allerdings nicht, nämlich das wirkungsvolle Zusammenführen der mannigfaltigen Ressourcen im Kollegium zu einer effizienten Einheit. Viele Talente liegen brach, die Schule funktioniert zwar, die Frage ist aber, wie gut sie auf diese Weise auch in Zukunft noch funktionieren kann.

Weshalb eine Schulleitung?

Eine Schule leiten heisst nebst administrieren und organisieren noch viel mehr (nach A. Strittmatter):

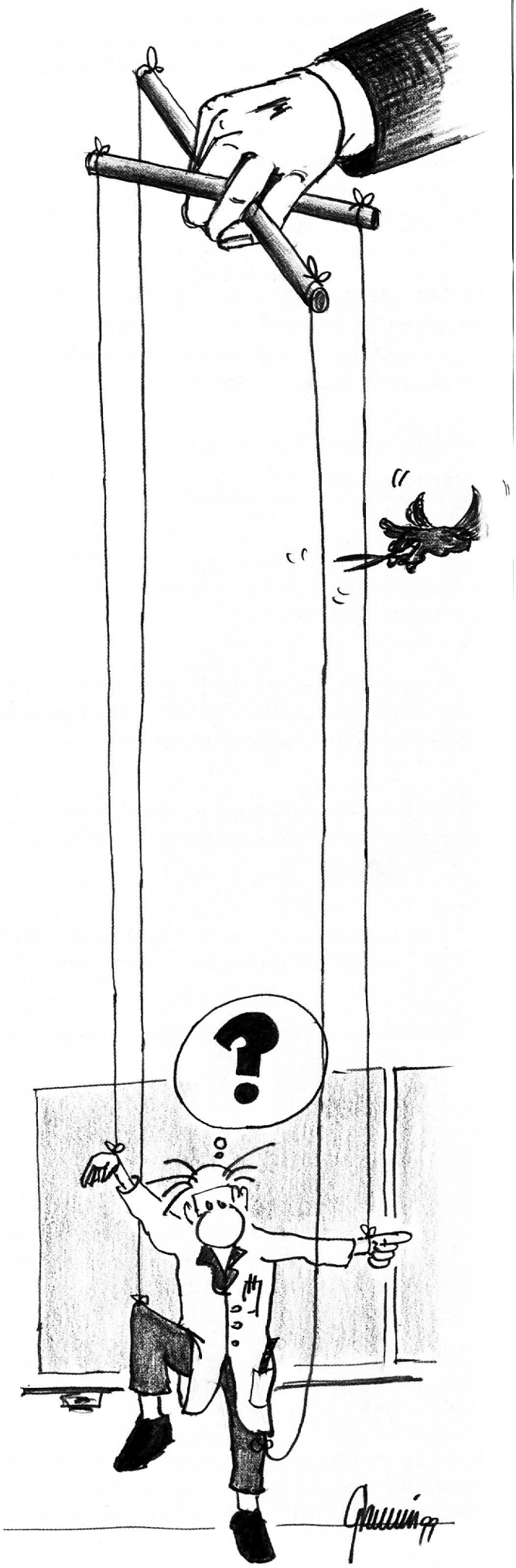
- für Entwicklung von Leitideen und Zielschwerpunkte der Schule sorgen
- für Vereinbarungen bezüglich Schul- und Unterrichtsorganisation sorgen
- Konferenzen leiten, Entscheidungsprozesse moderieren
- Kultur der Zusammenarbeit schaffen
- Personal (mit)wählen und fördern
- Einhaltung von Vorschriften und Beschlüssen überwachen
- für Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität sorgen
- Sozialklima fördern, Konflikte moderieren
- Informationsflüsse gestalten

Die Ansprüche der Gesellschaft an die Schule steigen und werden immer widersprüchlicher. Damit steigt auch die Belastung der Lehrkräfte. Rufe nach New Public Management (NPM) auch in der Schule werden immer lauter, d.h. es wird mehr administrative und pädagogische Effizienz verlangt. Der Dienstleistungsbetrieb Schule wird mit anderen verglichen. Gefordert werden Qualitätskontrolle und Anpassung an die Anforderung der modernen Gesellschaft.

Es wird schnell einmal klar, dass eine zentrale Schulbehörde wie das Erziehungsdepartement zwar günstige Rahmenbedingungen schaffen kann (z.B. mit Schulreformen), aber ausserstand ist, die nötigen strukturellen Anpassungen in den einzelnen Schule auch vorzunehmen. Das muss jedes Schulhaus für sich tun, denn zum einen hat jede Schule andere Voraussetzungen und Ressourcen und zum andern sind Motivation und Engagement der Lehrerschaft entscheidende Faktoren in der Entwicklung eines Schulleitbildes. Und die sind am grössten, wenn eigene Mitgestaltung möglich ist. Selbstorganisation braucht also Autonomie, und diese muss die Schulbehörde gewähren. Selbstorganisation braucht aber auch Leitung, und zu der müssten erst einmal alle Betroffenen ja sagen.

Wie könnte eine Schulleitung aussehen?

Es ist festzuhalten, dass es nicht darum geht, in den Volksschulen eine Art Direktorium zu schaffen, das in eigener Regie Weisungen erlässt, sondern dass im Kollegium gemeinsam ein Organisations- und Leitungskonzept erarbeitet wird, das Mitsprache gewährt und hinter dem alle stehen können. Die lokale Schulbehörde begutachtet es und stellt die nötigen Mittel zur Verfügung. Im Konzept enthalten sind klare Aussagen in Bezug auf:



- allgemeine Ausrichtung und Zielvorstellung der Schule (Leitbild),
- Organisationsstruktur der Schule,
- Kompetenzen-, Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Leitung, Lehrkräften, Schülern, Eltern und Behörden,
- Mitsprache und Mitarbeit aller Betroffenen,
- Mitsprache und Mitarbeit aller Betroffenen,
- Entscheidungsprozesse.

Die Erarbeitung eines solchen Konzeptes ist ein intensiver und langwieriger Prozess. Anschauung findet sich in der Literatur oder in Bündner Schulen, die bereits Erfahrungen mit neuen Schulleitungsmodellen gemacht haben (z.B. Thusis). Der Kanton Zürich ist daran, das Konzept der teilautonomen Volksschulen (TAV) umzusetzen und Lehrkräfte in Kursen auf deren Leitung vorzubereiten.

Man unterscheidet drei Formen der Schulführung (nach Rolf Dubs):

1. **die basisdemokratisch geführte Schule,** in welcher Entscheide und Verantwortung vollumfänglich beim Lehrkörper liegen;
2. **die teamgeführte Schule,** in der Entscheide teils vom Lehrkörper, teils vom Leitungsteam gefällt werden und die Verantwortung gemeinsam von der Leitung getragen wird;
3. die geleitete Schule, in der Entscheide teils vom Lehrkörper, teils von der Leiterin (dem Leiter) gefällt werden und die Verantwortung von der Leiterin (dem Leiter) getragen wird.

Welches Modell ist das Beste?

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass das basisdemokratische Modell die geringste Effizienz aufweist. Schulische Mitbestimmung allein führt demnach kaum zu schulischen Verbesserungen. Am besten schneidet das Modell der geleiteten Schule ab, in der eine Person schlussendlich die Fäden in der Hand hat und die Verantwortung wahrnimmt. Deren Visionen und Leadership (Führungseigenschaften) sind ebenso wichtig für eine gute Schule wie die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Lehrerschaft.

Mitbestimmung wird ja auch gar nicht in jedem Fall gewünscht, beinhaltet sie doch immer auch Belastung. Sie ist da nötig, wo ein Problem die Lehrerschaft betroffen macht und wo diese zu dessen Lösung etwas beitragen kann. Bei Problemen, welche die Lehrerschaft nicht interessieren und zu deren Lösung sie nichts beitragen kann, ist Mitsprache eher belastend und nicht erwünscht. Dazwischen existiert eine Grauzone, in der das Mitwirkungsbedürfnis begrenzt und unterschiedlich ist. Entscheide werden hier je nach Fall vom Kollegium oder von der Leitung getroffen. Ein gutes Leitungskonzept berücksichtigt diese Unterschiede. Die Lehrerschaft kann sich dann vermehrt ihrer eigentlichen Aufgabe, dem Unterrichten, widmen und die Schulleiterin (der Schulleiter) kann die Schule im Rahmen ihrer Kompetenzen effizient führen.

Ohne Weiteres denkbar - und in vielen Gemeinden wohl auch wünschbar - ist die Unterstützung und Entlastung der Leiterin durch ein engeres Leitungsteam mit differenzierten Aufgaben. Die Kontrolle des Ganzen geschieht mittels Selbstevaluation und externer Aufsicht durch die Schulbehörden.

Es ist selbstverständlich, dass ein Schulleitungsmodell dieser Art nicht funktionieren kann, ohne dass die an der Leitung Beteiligten eine Reduktion ihres Unterrichtspensums erhalten und ohne dass Zeit für Teamarbeit im Stundenplan eingerechnet werden kann. Ebenso wenig darf die gezielte Weiterbildung des Leiters fehlen. Eine gute Schulleitung darf die Gemeinde etwas kosten, wenn daraus eine bessere Schule resultiert!

Quellen:

- Anton Strittmatter, «Schulleiter tragen Sombreros» 1994
- Rolf Dubs, «Die Führung einer Schule»
- Ottmar Fries, «Schule mit Profil: Auf dem Weg zu geleiteten Schulen» 1997

Zur Umfrage

Die folgende Tabelle (Seite 18) bietet einen Überblick über die Situation (Sept. 1998) in einigen willkürlich ausgewählten und mittels eines Fragebogens befragten bündnerischen Schulgemeinden. Die Angaben sind nicht repräsentativ, weil die Definition von «Schulleitung» nicht überall die gleiche ist und weil in einigen Schulgemeinden neue Schulleitungsmodelle in Erarbeitung waren, die Situation heute also bereits wieder anders ist. Zudem war die Umschreibung der Aufgaben - zum Teil mangels eines Pflichtenheftes - manchmal sehr rudimentär, weshalb die Anzahl der angegebenen Aufgaben keine verlässliche Aussage über die effektiv geleistete Arbeit der Schulleitung zulässt.

Von den befragten Gemeinden gibt es nur in Chur und Davos einen vollamtlichen Schulleiter. Überall sonst ist es ein Kollege/eine Kollegin, welche die Leitungsaufgaben übernimmt, mal mit grösserer oder kleinerer, mal ohne Pensumsentlastung oder Entlöhnung. Der berühmte «primus inter pares» also, dessen Aufgaben meist auf der administrativ-organisatorischen Ebene angesiedelt ist. Häufig werden die anfallenden Aufgaben auf das Kollegium aufgeteilt.

Was gut ersichtlich ist (und auch zu erwarten war), ist der Variantenreichtum in den befragten Gemeinden. Kaum eine handhabt die Frage der Schulleitung gleich wie die andere. Die Aufgabenfülle nimmt mit der Grösse der Gemeinde bzw. der Anzahl Schultypen und Klassen tendenziell zu, ebenfalls - mit Ausnahmen - die Entlastung/Entlöhnung, resp. die Unterstützung durch ein Sekretariat. Auch die Qualität der Aufgaben geht in diesen Gemeinden häufig über das blosse Verwalten hinaus. Die Art des Unterrichtes auf der Oberstufe (getrennt oder gemischt) scheint indessen keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der Schulleitung zu haben.

Umfrage zur Schulleitung (Sept. 98)

Schule	Anzahl Kl.	Vorhandene Schultypen *	Unterricht Oberstufe getrennt	gemischt **	Voll-amt	Teilamt mit Lehrpensum ***	mit/ohne Pflichten-heft	Schulleitung / Schul(haus)vorstand / Capogruppo / etc. Aufgaben ****	Stellen-% Sekretariat	Kontrollorgan
Savognin	6	3 / 4	x					keine Schulleitung		
Stampa	6	3 / 4		6 / 7		9 / 10	ohne	18; 38		Schulrat
Zizers (im Feld)	7	3 / 4		6 / 7 / 8		12: 150	mit	25; 38; Schulleitung im Kollektiv		-
Roveredo	10	1 / 2				11: 1	mit	Koordination Lehrkörper; 38		Schulrat
Poschiavo	10	3 / 4		6		11: 7	ohne	15;18;19;25;38;		-
Laax	12	1 / 2 / 3 / 4		6 / 8		12: 125	ohne	16;18;25;38		Gde.vorst.
Flims-Dorf	12	1 / 2 / 3 / 4 / 5s		6 / 8		11: 2	mit	14;15;18;19;23;25;32;37;38;40;41		Schulrat
Arosa	13	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		8		11: 4 / 12: 170	in Arbeit	14;15;18;19;24;25;31;32;33;34;35;38;39;		Schulrat
Untervaz	17	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		6 / 8		11: 2	mit	18;19;20;23;25;35;37;38;41;		Schulrat
Felsberg	16	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		6 / 8		12: 200	ohne	15;17;18;20;24;25;28;32;36;38;		Schulrat
Thusis	18	1 / 2 / 3 / 4 / 5s		6		11: 12	in Arbeit	14;15;16;17;18;19;20;21;23;25;26;32;33;35;36;37;38;39;40	40	Schulrat
Lenzerheide/Vaz	18	1 / 2 / 3 / 4		8		11: 1	mit	14;16;17;18;19;23;25;36;37;38;40;41;		Schulrat
Trimmis	22	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		6 / 8		9 / 10	mit	14;15;16;18;19;21;25;32;37/38/41		Schulrat
Samedan	24	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		6		11: 15/12: 170	mit	13;14;15;16;17;18;19;20;22;23;24;25;26;30;32;33;34;35;37;38;39;40;41	20	Schulrat
Schiers	21	1 / 2 / 3 / 4 / 5s		6 / 7 / 8		9 / 10	ohne	15;18;19;25;32;38;	10	Schulrat
St. Moritz	24	1 / 2 / 3 / 4 / 5s		6		11: 17/12: 500	mit	13;14;15;16;18;20;21;25;26;27;38;39;40;41;	100	Schulrat
Klosters-Serneus	26	1 / 2 / 3 / 4 / 5 i		6 / 8		9 / 10	ohne	Schulbetrieb über Verein mit Vorstand organisiert	10	
Domat/Ems	41	1 / 2 / 3 / 4 / 5	x			11: 20 + Fixum	mit	13;18;19;20;21;23;25;26;27;28;29;30;31;32;34;37;38;39;40;41;	50	Schulrat
Davos	56	2 / 3 / 4 / 5s	x		x		mit	14;15;16;17;19;20;22;23;25;26;28;29;30;32;33;34;35;36;37;38;39;41;	100	Schulrat
Igis-Landquart	58	1 / 2 / 3 / 4 / 5s		6		11: 15	mit	13;14;15;16;18;19;20;21;22;23;24;25;28;30;31;32;35;36;37;38;39;40;41;	50	Schulrat
Chur Realschule:	24	3 / 5	x					*****	200	Schuldirektor
Stufenvorsteher						11: 10/12: 340	mit	Der Stufenvorstand und die Hausvorstände erledigen sämtliche Aufgaben		(Schulrat)
Hausvorstände							mit	von 13 bis 41 gemäss detaillierter Aufgabenteilung (ohne 26;27;34;35)		Stufenvorsteher

* ***Schultypen: 1 = Kindergarten; 2 = Primarschule; 3 = Realschule; 4 = Sekundarschule; 5 = Kleinklasse (integriert oder separat)***

** ***Unterricht Oberstufe: 6 = im Wahlfachbereich; 7 = in den Realienfachern; 8 = musische Fächer, Sport, HW***

*** ***Teilamt mit Lehrpensum: 9 = ohne Pensumsentlastung 10 = ohne Entlohnung; 11 = mit ... Lekt. Entlastung / Woche; 12 = mit Fr... Entlohnung / Monat***

**** ***Aufgaben: A) Planung: 13 = Stellen- / Schüler- / Raumprognosen; 14 = Budget; 15 = Stundenplan; 16 = Schulprogramm / Termine; 17 = Schulentwicklung B) Organ./Koordin./Kontrolle: 18 = Schulbetrieb / -anlässe; 19 = Nebenämter; 20 = interne Fortbildung; 21 = Schularzt; 22 = Inventar; 23 = Aufsicht Schulbetrieb; 24 = Schulanlagen C) Führung: 25 = HausKonferenzen; 26 = Sekretariat; 27 = Qualifikationssystem; 28 = Beratungsgespräche Schüler / Lehrer / Eltern 29 = Problembesprechung I Vermittlung; 30 = Beurlaubungen; 31 = Disziplinarfalle D) Administration: 32 = Statistiken; 33 = Schulmaterial/Archiv; 34 = Rechnungswesen / Budget; 35 = Korrespondenz; 36 = Notenverwaltung / Absenzen; E) Information/Kontakte: 37 = Beratung Schulrat; 38 = Kontakt Schulrat / Eltern / aussen; 39 = Öffentlichkeitsarbeit; 40 = neue Lehrkrafte/Stellvertretungen; 41 = interne Information***

***** ***Bemerkungen zur Stadt Chur: Ein vollamtlicher Schuldirektor mit Sekretariat steht allen Schultypen der Volksschule vor. Ihm unterstellt sind 6 Stufenvorsteher, welche zusammen mit den Hausvorständen der verschiedenen Schulhäuser das Schulleitungsteam ihrer Stufen bilden. Das Sekretariat steht auch ihnen zur Verfügung.***