

# Die Rolle der Schulleitung

Autor(en): **Grunder, Hans Jürg**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **61 (2001-2002)**

Heft 2: **Schulleitung**

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-357428>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

von Hans Jürg Grunder

# Die Rolle der Schulleitung

## 1. Einleitung

Die Vereinigung VSL CH wurde im Jahre 1994 gegründet. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Interessen der Schulleitungen zu vertreten, die aktuellen Entwicklungen zu verfolgen und sich für gerechte Arbeitsbedingungen einzusetzen. Im weiteren steht sie in engem Kontakt mit kantonalen Vereinigungen und unterstützt die Gründung von solchen Vertretungen in den Kantonen. In verschiedenen Untersuchungen konnten Entwicklungstendenzen aufgezeigt werden. Ich möchte in meinem Artikel auf einige Punkte in diesen Untersuchungen hinweisen und diese erläutern.

## 2. Die Schulleitung aus der Sicht der VSLCH (Leitsätze 1998)

Schon früh hat die VSL CH sich über die Rolle der Schulleitung Gedanken gemacht. Entstanden sind 10 Thesen, die ein exakteres Bild einer Schulleitung aufzeigen. Die kommentierten Thesen können bei der VSL CH bezogen werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sie sich sehr gut als Diskussionsgrundlage eignen, um sich über die Position einer zukünftigen Schulleitung ins Klare zu kommen.

### In der Folge stelle ich die 10 Leitsätze vor:

#### These 1: Schulen werden geleitet

Damit unter heutigen und künftigen Verhältnissen Lehrpersonen, SchülerInnen und Schüler, deren Eltern, sowie Behörden ihre Aufgaben erfüllen können, müssen an der Schule die nötigen Leitungsaufgaben wahrgenommen werden.

In kurzer Zeit hat sich die Situation an den Schulen wesentlich verändert. Die Notwen-

digkeit und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in der Schule hat zugenommen. Die gute Koordination zwischen den Stufen und – vor allem ab der Sekundarstufe – zwischen den Fachbereichen ist ein Gebot der Zeit, um auch in schwieriger gewordenen Zeiten erzieherisch als Schule wirksam zu bleiben. Das Klassenzimmer als isolierter pädagogischer Wirkungsraum beginnt sich schrittweise zu öffnen. Die Absicht in Politik und Verwaltung, der Gemeinde und der einzelnen Schule mehr Freiraum und mehr Kompetenzen zuzugestehen, erfordert interne Absprachen, Problemlöse- und Entscheidungsfähigkeit als Kollegium. Als Bindeglied des Teams und für die Verbindung zum Umfeld der Schule spielt die Schulleitung eine wichtige Rolle.

#### These 2: Schulleitungsbeauftragte sind Fachleute der Führung

Schulleitungsbeauftragte sind sich bewusst, dass ihre Führungsaufgabe mit Macht als ordnende Kraft zum Wohle der Gemeinschaft verbunden ist. Sie gehen damit verantwortungsbewusst und mit Sinn für Konflikte um.

Sie verfügen über gute Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten im Innern und im Umfeld der Schule.

Schulleitungsbeauftragte nehmen die ihnen übertragenen Führungsaufgaben wahr.

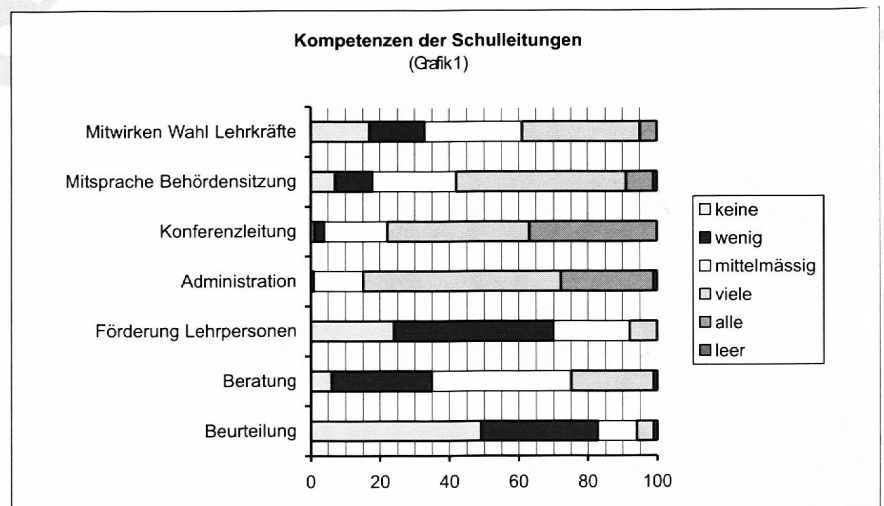
Sie zeichnen sich durch den bewussten und selbstkritischen Umgang mit Verantwortung und Macht aus. Eine unter den beteiligten ausgehandelte und transparente Kompetenzordnung regelt, von wem und unter Beachtung welcher Regeln inhaltliche Anordnungsmacht, Moderationsmacht, Informationsmacht, Macht über die Verteilung der Ressourcen sowie Sanktionsmacht ausgeübt werden soll.

Verfahrensregeln und die Evaluation der Führung selbst sichern die Treue zum Mandat, welches periodisch erneuert und weiterentwickelt wird.

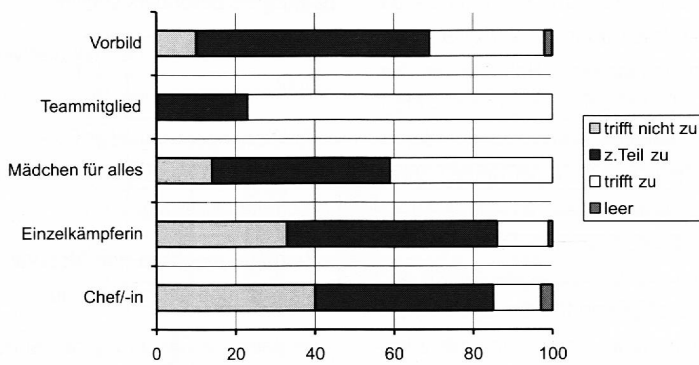
Die Fähigkeiten der Kommunikation und Moderation unterstützen die Schulleitungsbeauftragten bei der Arbeit im Team. Wenn sie in ihrer Tätigkeit auf unterschiedlichsten Ebenen bzw. in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen und Gruppen agieren müssen (Kollegium, Schüler/innen, Eltern, kommunale und kantonale Behörden) ist es zwingend, dass Schulleitungsbeauftragte verschiedene Führungsmodelle und Formen der Konfliktmoderation kennen. Sie sind auf eine darauf angepasste Ausbildung angewiesen.

#### These 3: Behörde und Kollegium entwickeln gemeinsam Führungsaufträge

Schulleitungsbeauftragte erhalten ihre Zuständigkeit und Kompetenzen sowohl von



Rollenverständnis als Schulleiter/-in allgemein  
(Grafik2)



der Schulträgerschaft/Behörde wie auch vom Kollegium. Daraus entsteht die besondere, auf Vertrauen basierende Machtstellung der Schulleitung und eine spannungsvolle Interessenvielfalt.

Gerade in Organisationen, in denen die Mitarbeiter/innen gleichmässig qualifiziert sind und in denen die Kernleistung des Betriebs von hoch qualifizierten, motivierten und selbständig arbeitenden Menschen erbracht wird, muss Führung geteilt werden, müssen möglichst alle Mitarbeiter/innen in die Führung eingebunden werden. An Schulen sind die Voraussetzungen dafür in hohem Mass gegeben.

Schulleitung muss als eine gemeinschaftliche Aufgabe des Kollegiums und in Teilen als von diesem delegierte Aufgabe begriffen werden. Schulleiter/innen sind so einerseits Moderator/innen, welche das Kollegium beim Wahrnehmen seiner Führungsaufgaben leitend/moderierend unterstützen (Moderationsmacht), andererseits treffen sie in den delegierten Führungsfunktionen selbst inhaltliche Entscheidungen (inhaltliche Anordnungsmacht).

Es ist ein berechtigtes Interesse der Schulbehörden, über eine bezeichnete Schulleitung den notwendigen Dialog mit der Schule führen zu können. Von der Schulleitung wird erwartet, dass sie die Behörden mit dem nötigen Steuerungswissen versorgt und umgekehrt die Fragen, Wünsche und nötigen Anordnungen der Behörde an die Schule weiterleitet. Es muss auch Aufgabe der Schulleitung sein, für die Rechtmässigkeit von Beschlüssen des Kollegiums und für die getreue Umsetzung von Vorschriften zu sorgen.

Die Schulleitung steht damit in einer mindestens doppelten Verantwortung. (Hinzu

kommen ja noch – gemäss dem Konzept der 360°-Verantwortung – die Verpflichtungen den Schüler/innen und den Eltern gegenüber.) Dieses im Prinzip unparteiische «Dazwischensein» verlangt eine hohe Konfliktfähigkeit, Gelassenheit und das Vertrauen aller Beteiligten. Eine solche Rundum-Verpflichtung begrenzt indessen auch die Versuchungen und Gefahren einer unangemessenen Hierarchisierung des Schulbetriebs.

#### These 4: Schulleitungsbeauftragte werden gewählt und periodisch bestätigt

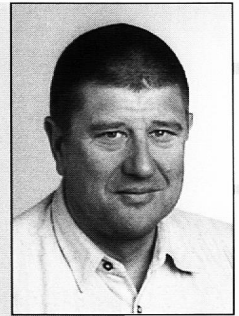
Schulleitungsbeauftragte werden durch die Behörde gewählt. Das Kollegium hat Mitbestimmungsrecht. Die Leitung einer Schule kann einer einzelnen Person oder einem Team übertragen werden. Schulleitungsbeauftragte stellen sich periodisch einer Bestätigung durch die Hauptpartner.

Die Schulleitung kann Personen aus dem Kollegium oder geeigneten externen Personen übertragen werden.

Das vom Kollegium mitverantwortete Schulleitungskonzept (Führungsleitbild) legt fest, ob eine oder mehrere Personen die verschiedenen Leitungsfunktionen ausüben sollen. Im Falle einer Verteilung auf mehrere Personen legt das Leitungsteam fest, wie die Zusammenarbeit und die Befugnisse zu gestalten sind. Schulleitungs-Teams sind so zusammengesetzt, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitglieder sich ergänzen und optimal genutzt werden können. Die ständige Evaluation (360°-Feedback) und periodische Bestätigung der Schulleitung durch die Behörden und das Kollegium soll die Qualität der Führung und die Akzeptanz der mit Führungsaufgaben betrauten Person/Personen sicherstellen. Eine zwingende Amtszeitbeschränkung bzw. kurze Rotationszeiten sind unter diesen Bedingungen

#### Hans Jürg Grunder

Hans Jürg Grunder ist Sekundarlehrer im Kanton Aargau und leitete dort während 8 Jahren eine Schule als Rektor.



Er ist Präsident der Schweizerischen und Aargauischen Schulleitungsvereinigungen (VSL CH und VSL AG) und beschäftigt sich in diesen beiden Verbänden intensiv mit der Situation der Schulleitung an den Volksschulen der Deutschschweiz.

Er hat die Ausbildung als Schulleiter an der aeb Luzern absolviert.

Zur Zeit besucht er eine weitere Ausbildung als «Berater im Bildungsbereich» an der aeb in Zürich.

In Zukunft möchte er sich auf die Beratung und das Coaching von Schulleitungen spezialisieren.

Ende Jahre tritt er eine neue Stelle als Schulleiter der Berufwalschulen der Stadt Zürich an.

Viel von seiner Freizeit verbringt er in Rueras.

E-Mail: [hjgrunder@swissonline.ch](mailto:hjgrunder@swissonline.ch)

nicht sinnvoll; unter dem Aspekt der Schulqualität ist es wichtig, gute Führungskräfte möglichst lange zu halten.

#### These 5: Schulleitungsbeauftragte haben angemessene Arbeitsbedingungen

Zur Erfüllung ihrer Aufgabe verfügt die Schulleitung über genügend zeitliche Ressourcen und eine angemessene Entschädigung. Schulleitungsbeauftragte werden für ihre Aufgabe ausgebildet und haben Anrecht auf permanente Fortbildung und Beratung. Die Kompetenzen und Pflichten an Schulleitungsbeauftragte sind festgelegt und ihre Erwartungen sind geklärt.

Schulleitungen brauchen in erster Linie Zeit. Der Arbeitsaufwand der Schulleitungen sollte deshalb in Form von in Stellenprozenten als Schulleitung abgegolten werden. Eine zusätzliche finanzielle Entlohnung ist aufgrund der vermehrten Verantwortung und der Aus- und Weiterbildung gerechtfertigt. Voraussetzung für die Übernahme die-



ser anspruchsvollen Aufgabe ist eine gründliche Ausbildung und ein breitgefächertes Angebot zur Weiterbildung. Damit Schulleitungsbeauftragte auch ihre pädagogische Leitungsaufgabe wahrnehmen können, brauchen sie Kontakt zur Unterrichtspraxis. Die Fortbildung der Schulleitungsbeauftragten muss darauf ausgerichtet sein, die Gemeinsamkeiten in einer Schule zu stärken.

Klare Abmachungen (Pflichtenheft/Stellenbeschreibung) zwischen Lehrerschaft, Schulleitungen und der lokalen Schulbehörde sind unabdingbare Voraussetzungen für eine vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit.

Schulleitungsbeauftragte müssen auf eine persönliche Beratung (Coaching) zurückgreifen können, die ihnen das Bewusstsein der Aufgabe und der Rollen schärft, sie in Schwierigkeiten stützt und es ihnen auch ermöglicht, Perspektiven für ihre Zukunft zu entwickeln.

**These 6: Schulleitung beinhaltet pädagogische, administrative und personelle Führungsaufgaben**

Zwischen Führungsaufgaben und Schuladministration muss klar unterschieden werden. Für die Administration sind, wenn immer möglich, vorhandene Strukturen zu nutzen und dafür ausgebildete Personen einzusetzen (Schulsekretariat).

Ein detailliertes Pflichtenheft definiert die pädagogische Führungsarbeit, die Personalverantwortung und Schuladministration. Schulleitungsbeauftragte sind in erster Linie Fachleute für Führungsarbeit. Diese bildet den Kernpunkt der Leitungsaufgaben. In diesem Bereich ist der

Schwerpunkt der steten Weiterbildung zu setzen. Der Schulleitung steht für ihre Führungsarbeit und die Administration die dazu nötige Infrastruktur zur Verfügung (Büro, Besprechungsraum, Handbücher, Sekretariat, technische Hilfsmittel etc.). Bereits vorhandene Strukturen im administrativen Bereich (z.B. in der Gemeindeverwaltung) sind zu nutzen, um die Schulleitungsbeauftragten für ihre Führungsarbeit freizuhalten. Schulleitungsbeauftragte werden für die unvermeidlichen administrativen Aufgaben bzw. die Führung des administrativen Dienstes aus- und weitergebildet (moderne Technologien).

**These 7: Schulleitungen haben Finanzkompetenzen**

Schulleitungen verfügen über einen Lektorenpool und zugewiesene finanzielle Mittel (Globalbudget). Sie haben Möglichkeiten für Rückstellungen und Investitionen.

Finanzkompetenzen und Globalbudgets sind nur dort anzustreben, wo wirkliche – auch pädagogisch begründete – Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind. Soweit es sich um überwiegend gebundene Ausgaben handelt, Sachzwänge bestehen oder mit diesem Mittel Sparmassnahmen durchgesetzt werden sollen, sind Globalbudgets abzulehnen.

Wo hingegen Gestaltungsspielräume im Sinne einer Teilautonomie vorhanden sind, kann es durchaus sinnvoll sein, den Schulen ein Globalbudget zur Verfügung zu stellen. Dies bringt kürzere Entscheidungswege, eine praxisnahe Verteilung und Verwendung, einen sinnvollen Einsatz der Mittel nach den lokalen Bedürfnissen und Gegebenheiten, schafft Sparanreize und fordert

die Zusammenarbeit unter kleinen Schulen. In den folgenden Bereichen sind Globalbudgets besonders sinnvoll:

- Lektionenpool für den fakultativen Unterricht,
- Lektionenpool für die Freistellung von Lehrkräften für besondere Aufgaben und Schulentwicklung,
- Beiträge pro Kind für Mobiliar, Geräte, Material und Lehrmittel und
- Beiträge zur Gestaltung des Schulhauses und der Umgebung.

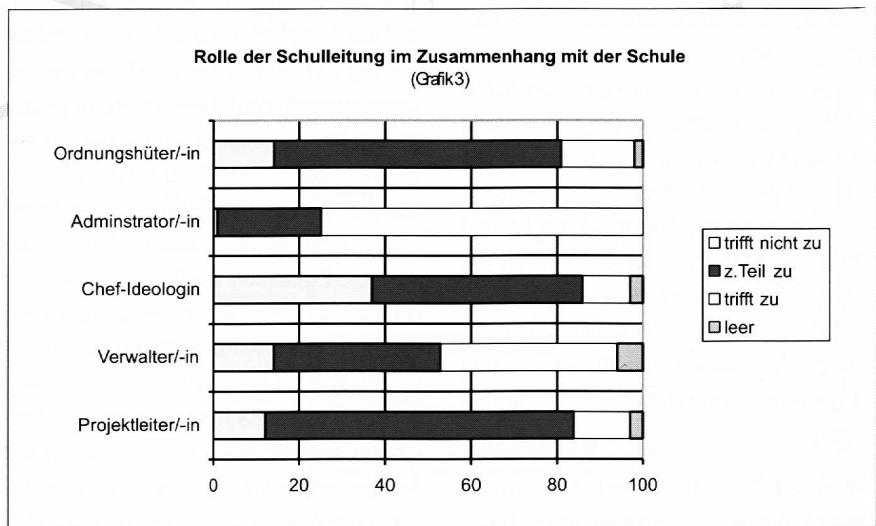
Wichtig für den Einsatz solcher Globalbudgets sind deren flexible Einsatzmöglichkeiten, d.h. längere Budgetperioden, Rahmenkredite oder die Möglichkeit der Kreditübertragung auf das nächste Jahr und die Möglichkeit der Querverschiebung von Krediten.

Eine solche Kompetenz- und Verantwortungsübertragung muss in kleinen Schritten erfolgen. Schule, Gemeinde und Staat sollen miteinander im Gespräch bleiben, damit sie Vor- und Nachteile abwägen können. Die Rahmenbedingungen werden vom Kollegium in Zusammenarbeit mit der Schulbehörde geschaffen. Wo die Ressourcenverteilung stark konfliktuell und kollektiv Aushandlungsprozesse überfordernd erscheinen, ist der Schulleitung die nötige Anordnungsmacht erteilt. Dabei ist vorrangig auf die Einhaltung von Ausgabenprinzipien und nicht auf Ausgabenbegrenzung auszugehen, damit grösstmögliche Flexibilität besteht.

**These 8: Schulleitungen sorgen für eine kontinuierliche Qualitätssicherung**

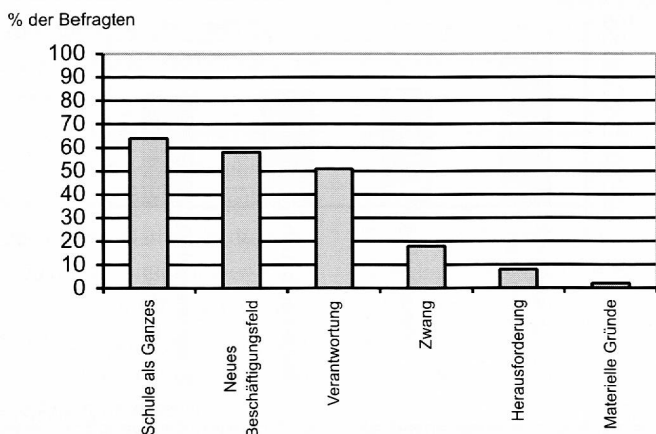
Die Schulleitung ist verantwortlich, das

Rolle der Schulleitung im Zusammenhang mit der Schule (Grafik3)





Motivation zu Übernahme der Schulleitung  
(Grafik 4)



der Prozess der Qualitätsevaluation stattfindet. Ziel ist eine kontinuierliche und transparente Qualitätsentwicklung. Der Prozess wird durch eine externe, unabhängige Fachaufsicht begleitet und überprüft. Diese regt gegebenenfalls Korrekturen an.

Angesichts der ständigen Veränderungen in der Arbeitsumgebung der Schulen (neue Ansprüche von Gesellschaft, Wirtschaft) und angesichts der Probleme schaffenden Widersprüche in den Erwartungen an die Schule, brauchen Schulen ein besseres Steuerungswissen (Wissen über die eigene Wirksamkeit und über veränderte Rahmenbedingungen). Hinzu kommt die Rechenschaftspflicht der öffentlichen (und künftig autonomer geführten) Schule über die Erfüllung der Lehrplanforderungen und über die wirksame und effiziente Verwendung der Mittel.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Schulleitung, für die Durchführung einer seriösen Qualitätsevaluation zu sorgen. Eine ehrliche, redliche Qualitätsüberprüfung setzt voraus, dass die Lehrkräfte selbst an Qualitätsfragen interessiert sind und ihre Unterrichtsarbeit und den Schulbetrieb dem Feedback von Kolleg/innen und der Schüler/innen und Eltern aussetzen (Selbstevaluation). Die Schulleitung hat hier Moderationsmacht wahrzunehmen, dafür zu sorgen, dass die nötigen Prozesse der Qualitätsbestimmung und -evaluation sowie der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in Verbesserungsmaßnahmen in Gang kommen und durchgeführt werden. Die Schulleitung ist in diesem Rahmen auch dafür besorgt, dass die Information der Behörden und der Öffentlichkeit über den Vollzug der Evaluation und die

wichtigsten Ergebnisse geschieht.

Zu einer redlichen Selbstevaluation gehört, dass die Schule selbst externe Sichtweisen miteinbezieht. Der Behörde/Fachaufsicht kommt die Aufgabe zu, sich über die ordentliche Durchführung dieser Selbstevaluation zu vergewissern und nötigenfalls Verfahrenskorrekturen anzumahnen bzw. anzunehmen (externe Metaevaluation).

Ziel der Qualitätsevaluation ist Förderung und Entwicklung sowohl der ganzen Schule, wie auch der einzelnen Lehrperson. Massgeblich für die Qualitätsevaluation an Schulen und die Rolle der Schulleitung darin ist das «FQS»-Konzept von LCH.

### These 9: Das Kollegium trägt für die Leitung der Schule Mitverantwortung durch Übernahme von gemeinsamen Aufgaben

Schulleitungsbeauftragte haben die Aufgabe und die Befugnis, für zeitlich angemessene und den Fähigkeiten entsprechende Verteilung der gemeinschaftlichen Aufgaben zu sorgen. Dadurch werden Lehrerinnen und Lehrer in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden.

Die Kernaufgabe der Lehrerinnen und Lehrer besteht zwar aus dem Unterrichten von Klassen. Der moderne Amtsauftrag verlangt aber auch, dass die Lehrkräfte sich an der Gestaltung und Entwicklung ihrer Schule mit erweitertem Handlungsspielraum beteiligen.

Schulleitungsbeauftragte führen ihre Kolleginnen und Kollegen hin zur Übernahme von gemeinschaftlichen Aufgaben und sorgen dafür, dass sich alle, ihren Fähigkeiten

entsprechend, am Entwicklungsprozess der Schule beteiligen.

Lehrkräfte sind neben ihrer täglichen Unterrichtstätigkeit für zusätzliche grössere Aufgaben nicht beliebig zusätzlich einsetzbar. Damit sie aber trotzdem anspruchsvolle gemeinschaftliche Aufgaben übernehmen können, braucht die Schulleitung die Möglichkeit, Entlastungen zu gewähren.

Die Übernahme der Mitverantwortung im Entwicklungs- und Entscheidungsprozess einer Schule bedingt eine gut entwickelte Teamkultur, die stetig weiterentwickelt werden muss.

### These 10: Schulleitungsbeauftragte brauchen eine anerkannte Aus- und Weiterbildung

Mit einer fundierten Ausbildung werden Schulleitungsbeauftragte befähigt, ihre Aufgaben in den pädagogischen, personellen, organisatorischen und administrativen Bereichen kompetent wahrzunehmen. Der Persönlichkeitsentwicklung ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.



Ohne Unterstützung steht kein(e) (Schul)leiter

Schulleitungsbeauftragte haben Anrecht auf individuelle Beratungen (Coaching) und Zukunftsplanung.

Die Aus- und Weiterbildung der Schulleitungsbeauftragten soll berufsbegleitend und praxisorientiert sein und kann so in der aktuellen Leitungstätigkeit reflektiert und angewendet werden. Die Basisausbildung soll relativ kurz sein, gefolgt von vielfältigen Möglichkeiten der rekurrenten Zusatzqualifizierung in Bereichen, die in der konkreten Schulleitungsaufgabe bzw. gemäss dem Entwicklungsstand der Schule aktuell werden. Dafür müssen im Budget entsprechende Mittel reserviert sein.

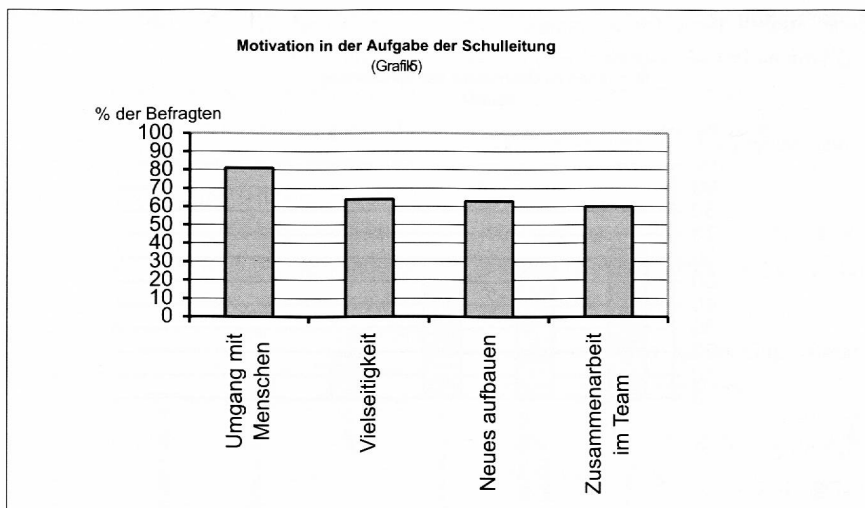
Eine Ausbildung ohne gleichzeitigen Schulleitungsauftrag ist nicht sinnvoll, hingegen sollten Interessentinnen und Interessenten für Schulleitungsaufgaben die Möglichkeit haben, ihre Neigung und Eignung abzuklären.

Wichtig ist, dass die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse dem Kollegium zugänglich gemacht und dadurch wichtige Impulse ins Schulteam hineingetragen werden.

Langjährig im Amt stehende und rücktrittswillige Schulleitungsbeauftragte sollten die Möglichkeit haben, einen Funktionswechsel innerhalb oder ausserhalb der Schule vorzunehmen, sich dabei durch kompetente Personen beraten und durch Weiterbildung für neue Aufgaben qualifizieren zu lassen.

### 3. Belastungssituation der Schulleitungen (Studie 1998)

In der im Jahr 1998 durchgeführten Studie versuchten wir auf die Arbeitssituation von Schulleitungen aufmerksam zu machen. Sie zeigt auf, dass Schulleiter/-innen noch stark mit administrativen Arbeiten belastet sind. Sie verfügen noch über sehr wenig Kompetenzen zur Führung der Schule und auch das Rollenbewusstsein fehlt weitgehend. Mit einigen Grafiken aus der Untersuchung möchte ich diese Fakten verdeutlichen.



Bei der Frage nach den Kompetenzen als Schulleiter/-in (Grafik 1) stehen die Administration und die Leitung von Konferenzen an erster Stelle. Ein gewisses Mitspracherecht bei den Behördensitzungen kann festgestellt werden. Am andern Ende der Skala steht die Beratung und Beurteilung der Lehrkräfte.

In einem anderen Punkt ging es um das Rollenverständnis der Befragten. Auch hier sehen wir ein ähnliches Bild:

Auf die Frage: «Wie sehen Sie Ihre Rolle als Schulleiter/-in in Bezug auf die Schulleitung im allgemeinen (Grafik 2) und in Bezug auf die Schule als Ganzes (Grafik 3)?» konnten wir folgende Tatsachen feststellen:

Die Befragten fühlten sich in erster Linie als Teammitglied und Mädchen für alles. Mit der Rolle als Chef/-in oder Vorbild konnten sie sich weniger abfinden.

Im Zusammenhang mit der Schule als Ganzes fühlten sich die meisten als Administrator/-in. Klar abgelehnt hingegen wurde auch hier die Führungsrolle als Chefideologe/-in.

Wenn wir nun aber einen Blick auf die Motivationsgründe zur Übernahme dieses Amtes werfen (Grafik 4), sehen wir, dass andere Bereiche wie die «Schule als Ganzes», ein «neues Beschäftigungsfeld» und «Verantwortung» an vorderster Stelle liegen. Al-

so Aufgaben die wenig mit Verwaltung und Administration zu tun haben. Die Personen wollen die Schule weiterentwickeln und Führungsverantwortung übernehmen.

Eine nicht unbedeutende Rolle spielte auch der Zwang, dieses Amt zu übernehmen. Aussagen wie «Ich war an der Reihe!» oder «Niemand anders stand zur Verfügung!» können nicht gerade als hochmotivierende Gründe zur Übernahme eines so verantwortungsvollen Amtes betrachtet werden. Auch die materielle Seite (Besoldung) dieses Amtes scheint nicht allzu viele zur Übernahme zu motivieren.

Mit der letzten Grafik 5 versuchten wir darzustellen, welche Seiten die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer Arbeit motivierten. Die vier meistgenannten Gründe sind dargestellt. Das Bild ist ähnlich: Man ist motiviert durch den Umgang mit Menschen, an der Vielseitigkeit der Arbeit und an der Möglichkeit Neues aufzubauen. Die Administration und Verwaltung der Schule wird auch hier nicht genannt.

Wir finden also an vielen Schulen Personen die zwar bereit und interessiert sind, in der Rolle als Schulleiter/-in die Schule zu entwickeln, die Zusammenarbeit mit dem Lehrerkollegium fördern möchten, jedoch nicht die Möglichkeit haben, diese Aufgaben zu übernehmen, da ihnen die Kompetenzen und die nötige Zeit dazu fehlen. Sie müssen hauptsächlich administrativ tätig sein.



**4. Die Schulleitungsrealität an den Volksschulen der Deutschschweiz (Studie 2000)**

In den letzten Jahren suchte man auf die Frage, wie viel Zeit eine Schulleitung zur Ausübung ihrer Arbeit braucht, immer vorrangiger eine Antwort. So entschied sich der Vorstand, mit einer Befragung von bestehenden, schon institutionalisierten Schulleitungen mehr Klarheit in diese Angelegenheit zu bringen. In Kantonen mit institutionalisierten Schulleitungen wurde zu Beginn des letzten Jahres der «Zufriedenheitsgrad» der Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer Arbeit untersucht.

Dies sind die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Sicht:

- Schulleitungen brauchen bessere Arbeitsbedingungen! Die Arbeitszeit der Schulleitungen reicht in keinem der untersuchten Kantone. Die Schulleitungen können ihre Arbeit nicht zur vollen Zufriedenheit ausüben.
- Schulleitungen übernehmen zur Gestaltung und Entwicklung der Schule nicht nur die organisatorisch-administrative und pädagogische Führungsaufgaben, sie sind auch verantwortlich für die personelle Führung.
- Schulleitungen brauchen angemessene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Übernahme ihrer Aufgabe. Vor allem die Angebote zur Frage der Personalführung sollen in den Ausbildungsstätten ausgebaut werden.
- Schulleitung ist ein neuer Beruf! Schulleiterinnen und Schulleiter übernehmen in ihrer Anstellung die operative Führung der Schule mit allen Verantwortungen und Konsequenzen, entsprechend sollen sie auch angestellt und besoldet werden.

**Angemessene Arbeitszeit**

Auf unsere ursprünglich gestellte Frage erhielten wir keine eindeutige Antwort, dies scheint uns auch nicht möglich zu sein. Doch wissen wir nun, dass in allen Kantonen die vorhandene Arbeitszeit nicht ausreicht und ausgebaut werden muss. Im Kanton Bern wurde dieser unbefriedigende Zustand erkannt. Letztes Jahres führte man eine weitgefächerte Untersuchung über die Schulleitungssituation durch. Die Resultate liegen nun vor. Sie zeigen unter anderem auf, dass die Arbeitszeit für Schulleitungen

noch deutlich unterdotiert ist.

Die Grafik «Stellenprozente pro Abteilung» zeigt die heutige Situation in den untersuchten Kantonen auf. Die Kurve «Anst in Prozenten (Ist)» stellt einen Mittelwert der befragten Schulen dar. In vielen Kantonen werden Schulleitungen noch zu viel schlechteren Bedingungen angestellt. Mit der zweiten Kurve «Anst in Prozenten (Soll)» möchte ich die Anstellungssituation darstellen, wie sie für die Befragten Schulleiterinnen und Schulleiter im Kanton Bern aussehen sollte, damit sie ihre Arbeit zufriedenstellend ausüben könnten.

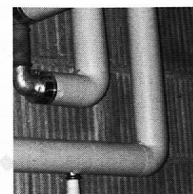
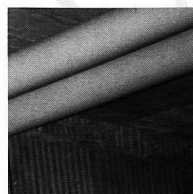
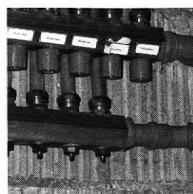
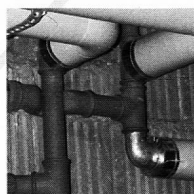
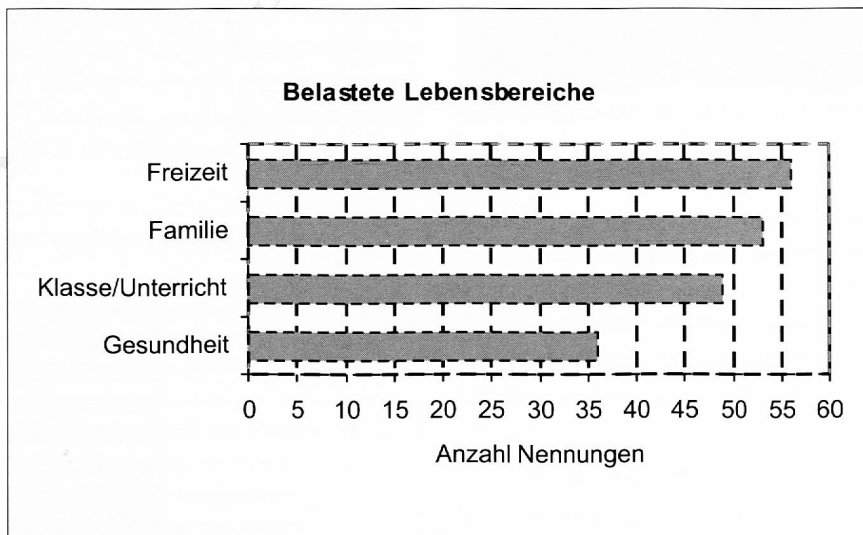
Unsere Erkenntnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: Arbeitszeiten, die tiefer angesetzt sind als in den untersuchten Kantonen, genügen bei Weitem nicht, die neuen Aufgaben befriedigend auszuüben. Von Entlastung für Schulbehörden und Schulleitung kann nicht die Rede sein. Werden die Ansätze noch tiefer gesetzt, kann dies nur zu Frustration und Resignation führen. Ich kann die am Anfang dieses Abschnittes gestellte Frage nach der Arbeitszeit einer Schulleitung nicht eindeutig beantworten. Doch denke ich, dass die beiden Untersuchungen eine deutliche Sprache sprechen.

Schulleitungen brauchen angemessene Arbeitsbedingungen. Alle existierenden kantonalen Modelle an den Volksschulen erfüllen diese Bedingungen noch nicht.



**Personelle Führung**

Zur Leitung einer Schule gehören nicht nur die Administration und die pädagogische Entwicklung der Schule. Wenn Schulleiterinnen und Schulleiter ihre volle Verantwortung übernehmen sollen, übernehmen sie auch die Verantwortung über die Finanzen (Globalbudget), sind verantwortlich für ein Qualitätssicherungskonzept und übernehmen die personelle Führungsverantwortung. Unter dieser Führungsverantwortung verste-







**Auch im scheinbaren Durcheinander ist jeder Leitungsauftrag klar bestimmt.**

he ich die Auswahl, Anstellung, Förderung, Entwicklung, Betreuung, Qualifikation, Entlassung der an der Schule tätigen Personen. Den lokalen Schulbehörden obliegt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen die Übernahme der politischen Verantwortung.

In manchen Kantonen sind zum Thema Personalführung entsprechende Regelungen getroffen worden. Doch mancherorts ist dies beinahe noch ein Tabuthema. Mit der Untersuchung haben wir den Beleg für unsere Forderung. Auch die Untersuchung im Kanton Bern zeigt Tendenzen in dieser Richtung auf. Sollen die Schulleitungsaufgaben vollumfänglich ausgeübt werden können, muss der Schulleitung auch im

personellen Bereich Führungsverantwortung übertragen werden.

**Aus- und Weiterbildung**

Zur Befähigung der Übernahme der vielseitigen neuen Aufgaben, müssen Schulleiterinnen oder Schulleitern entsprechende Aus-, Weiterbildungs- und Unterstützungsmöglichkeiten angeboten werden. Die erste Untersuchung (Nov; 1995) welche die VSL CH durchführte zeigte schon damals ein vielseitiges Angebot auf. Dieses wurde in manchen Kantonen in letzter Zeit ausgebaut. Es sind Bestrebungen im Gange, dass die Ausbildungsgänge zertifiziert werden sollen und so eine gesamtschweizerische Anerkennung der Ausbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern erreicht wird.

Wir glauben auch, dass das Bedürfnis nach Ausbildungsmöglichkeiten im personellen Bereich erkannt wurden und die Ausbildungsinstitutionen ihr Angebot ausbauen.

Die Ausbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern soll auch auf den personellen Bereich ausgebaut werden.

Schulleitungen müssen für ihre verantwortungsvolle Aufgabe ausgebildet werden und sollen Weiterbildung und Coaching nutzen können.

**Anstellungsbedingungen**

Schulleitungen übernehmen mit der Leitung einer Schule eine neue, sehr verantwortungsvolle Aufgabe. Viele der Aufgaben sind gleich, egal welche Stufe geführt wird. Entsprechend soll sich – neben den Arbeitszeitbedingungen – auch die Besoldung nicht mehr an der ursprünglichen Ausbil-

dung im Erstberuf der Schulleiterin oder des Schulleiters ausrichten.

Ich sehe nicht ein, weshalb verschiedene Personen, welche mit einer entsprechenden Schulleiter/-innenausbildung die operative Führung einer Schule übernehmen, aufgrund ihrer ursprünglichen Ausbildung als Kindergärtner/-in, Primarlehrer/-in oder Sekundarlehrer/-in unterschiedlich besoldet werden sollen!

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die «gerechte» Besoldung der Schulleiterinnen und Schulleiter verlangt wird, eine Forderung, die unser Verband unterstützt.

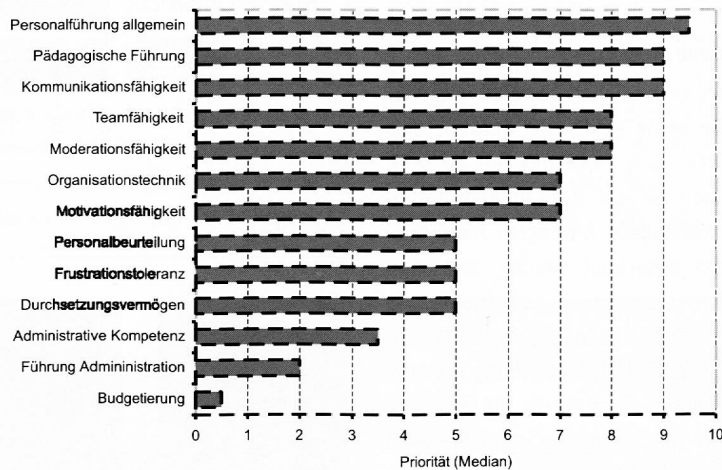
Die Funktion der Schulleiterin und des Schulleiters an der Volksschule ist ein neuer Beruf und soll auch entsprechend besoldet werden.

**5. Was wird benötigt zur Einrichtung einer Schulleitung**

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein damit Schulleitungen ihre Arbeit angemessen übernehmen können?

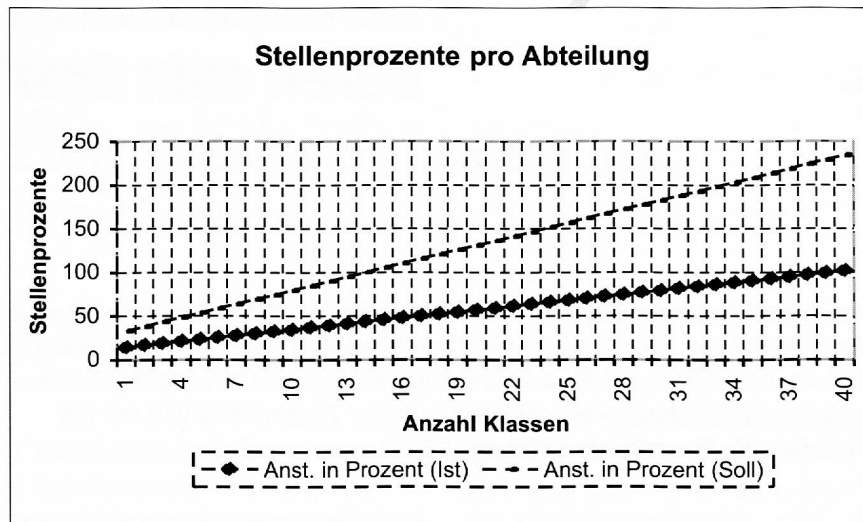
– Aufgabenbereiche und Anstellungsbedingungen der Schulleitungen sollen klar geregelt werden: Schulleitungen sollen nicht nur administrativ gestärkt werden, sie müssen auch pädagogische, organisatorische sowie personelle Führungsverantwortung wahrnehmen. Sie übernehmen die operative Leitung der Schule vor Ort. Dies bringt eine wesentliche Entlastung der Schulbehörde, die sich vermehrt strategischer Führungsaufgaben widmen kann. Diese Umverteilung der Führungsverantwortung muss sorgfältig ausgehandelt werden

**Prioritäten wichtiger Fähigkeiten**





- Zur Übernahme der oben erwähnten Aufgaben ist die Schulleitung auf eine angemessene Arbeitszeit und geregelte Arbeitsbedingungen angewiesen, welche die heutige sogenannte «Rektoratsentlastung» bei weitem übersteigen.
- Für mich scheint wichtig zu erwähnen, dass Personen welche eine Schule leiten, über einen pädagogischen Hintergrund verfügen.
- Im Weiteren ist eine Person, welche eine solch anspruchsvolle Aufgabe übernimmt, auch auf eine Ausbildung angewiesen, welche ihr die Übernahme der Leitung der Schule ermöglicht. Die Ausbildung sollte während der Ausübung der Tätigkeit angeboten werden, denn nur so können die erlernten Instrumente umgesetzt, erprobt und anstehenden Probleme wirkungsvoll angegangen werden. Die Zusammenarbeit der Kantone ist hier wenn immer möglich anzustreben.



- Die Einführung der Schulleitung an einer Schule bedeutet ein längerer Prozess (bis 8 Jahre), denn nur eine Schulleitung, die den örtlichen Verhältnissen angepasst ist und von allen Beteiligten (Lehrkräfte, Schulleitung, Schulbehörde und politische Behörde) getragen wird, kann von

Anfang an wirkungsvoll arbeiten. Die Schulen, welche sich auf den Weg zur neuen geleiteten Schule machen, sind auf externe Unterstützung, Beratung und Begleitung angewiesen.

Hans Jürg Grunder

