

Schulrektoren brauchen eine Ausbildung

Autor(en): **Sonderegger, Marcel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Schule**

Band (Jahr): **65 (1978)**

Heft 11

PDF erstellt am: **09.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-530100>

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.

Nachtgebet eines dummen Schülers

nach Jürg Jegge

*Lieber Gott, lass es noch lange Nacht
bleiben.*

Ich will noch nicht aufstehn.

*Ich will die Mutter noch nicht hören,
die aus der Küche ruft,
ich müsse jetzt zur Schule.*

*Ich habe zwar Angst in der Nacht,
im Dunkeln.*

*Aber noch lieber das als der Tag mit der
Schule.*

*Warum war ich wieder so schlecht beim
Lesen?*

Ich hatte doch so lange geübt.

*Warum habe ich denn immer Angst,
ich könne es nicht?*

Warum bin ich so allein?

*Warum verstehen es die andern immer besser
und lachen mich deswegen aus?*

*Warum hat der Lehrer die andern lieber
als mich?*

*Warum gibt er mir immer mehr Aufgaben
als den andern?*

Die sind doch auch nicht besser.

Warum hilft mir denn niemand?

Ich versteh' das nicht.

*Die andern haben wohl recht,
wenn sie sagen, ich sei blöd.*

*Warum muss ich meine Schularbeiten
vor dem Vater verstecken?*

Der wird immer rot vor Zorn.

*Diesmal unterschreib' ich die schlechte Note
einfach selber.*

Aber das hilft ja auch nichts.

Das Zeugnis am Schluss sieht er dann doch.

*Lieber Gott, wenn du noch gut bist,
warum machst du dann Leute, die gescheit
sind, und Leute, die dumm sind?*

Und warum muss ich gerade dumm sein?

Ich versteh' das nicht.

Warum hast du die andern lieber als mich?

Aber ich will ja nicht schimpfen,

nur einen kleinen Wunsch habe ich:

*Lieber Gott, lass es noch lange Nacht
bleiben.*

Ich will noch nicht aufstehn.

*Ich will die Mutter noch nicht hören,
die aus der Küche ruft,
ich müsse jetzt zur Schule.*

*Ich habe zwar Angst in der Nacht,
im Dunkeln.*

*Aber noch lieber das als der Tag mit
der Schule.*

Schulrektoren brauchen eine Ausbildung

Ein Bericht von Dr. Marcel Sonderegger, Psychologe, Nottwil, und Dr. Walter Weibel, Leiter der Lehrerfortbildung des Kantons Luzern, Gelfingen.

Eine eigentliche Ausbildung als Rektor einer Schule gibt es nicht. Zuviele Rollenerwartungen sind mit diesem Amt verbunden: Organisator, Administrator, Berater. Ist der Rektor Lehrer oder Beamter? Gilt er als Kollege oder als Behördenmitglied? Rektoren müssen bei Amtsantritt vielfach ihre Arbeit als Lehrer aufgeben. Auf die Führung einer Schule sollten sie vorbereitet werden. Diesen Ausbildungsmangel wollten die bisherigen Rektorenseminare verkleinern.

Die Kulisse

Bereits zum dritten Mal hat, innerhalb der «Hitzkircher Ferienkurse» der Lehrerfortbildung des Kantons Luzern, ein Rektorenkurs stattgefunden. Schulvorsteher oder Schulrektoren konnten hier von anderen Kursteilnehmern als Lernende erfahren werden und nicht nur als Organisatoren oder als «Feldweibel», wie dies vielleicht etwa im Schulbereich geschieht. Die Hitzkircher Ferienkurse bildeten jedenfalls einen idealen Hintergrund für diesen Rektorenkurs: Stufenübergreifende Kursangebote, interkantonale Kursteilnehmer, gelöste Atmosphäre, Lehrer-

seminar als freundlicher und netter Gastgeber.

Auch die Teilnehmer der drei Rektorenkurse stammten aus verschiedenen Kantonen: Zug, Aargau, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Luzern, Wallis und Freiburg. Gerade diese interkantonale Zusammensetzung und die Herkunft der Schulleiter aus Lehrerseminarien, Volksschulen und Gymnasien war für den Erfahrungsaustausch der Kursteilnehmer wichtig. Die Diskussionen im informellen Rahmen waren für die Teilnehmer ganz entscheidend.

Prägung der Schule

Im Vordergrund steht die pädagogische Haltung des Schulleiters, die in allem Verhalten zum Tragen kommen sollte. Das heisst auch, Zielsetzungen zu haben, die man begründen und zu denen man auch stehen kann. Ein ehemaliger Direktor eines Lehrerseminars formulierte die zentrale Aufgabe des Schulleiters treffend: «Der Mut, Dauerimpulse in kleinen Dosen zu geben!»

Nur hat Prägung «seiner» Schule viel mit dem zu tun, aus welchen Komponenten das dem andern Lehrerkollegen «Näherkommen» besteht: Freundschaftliches Vertrauensverhältnis, Delegieren, Teamwork anstreben, eigene Überzeugung, Hilfsbereitschaft, Verantwortung delegieren, Informationen weitergeben. Prägung und Führung haben in Zusammenhang mit Schulleitung viel Gemeinsames. Es wird auch Aufgabe des Fortsetzungskurses sein, Fragen der Schulführung mit Modellen der Führung in Wirtschaft und Industrie zu konfrontieren. Dies ergibt dann im besten Fall Ansätze zu einem Modell der Schulführung und Prägung einer Schule. Jedenfalls könnte ein solcher Brückenschlag Schule und Wirtschaft von der Führung her verbinden!

Zusammenarbeit unter Lehrerkollegen fördern

Übereinstimmend wussten unsere Kursteilnehmer zu berichten, dass eine Aktivierung der Lehrer im Lehrerkollegium recht schwierig sei. Beispielsweise sei die Bereitschaft in der Regel nicht besonders gross, ausserhalb der Schulzeit an Konferenzen oder informellen Gesprächen teilzunehmen. An sich

mag der Mangel der Bereitschaft zur Zusammenarbeit erstaunen, sollte man doch vom Lehrer Modellverhalten als Auslöser von sozialen Prozessen erwarten. Worin liegen denn die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit? Schulleiter sehen die Gründe so: – Der einzelne Lehrer hängt zu stark an seinen eigenen Unterrichtsvorstellungen; vor allem Kollegen, die schon längere Zeit im Schuldienst sind, sind im Besitze fertiger Unterrichtsmuster und wollen ihre Erfahrungen zuwenig an jüngere Kollegen weitergeben; – eine gewisse Scheu, sich als Mensch dem Kollegen zu öffnen. Zudem wurde festgestellt, dass in der Industrie und Wirtschaft Zusammenarbeit vielfach funktionell gegeben ist, im Raum der Schule hingegen kann die Zusammenarbeit funktionieren oder nicht. In unseren Kursen erarbeiteten wir nun Möglichkeiten und Wege, wie die Zusammenarbeit unter Lehrern aktiviert werden kann: Kollegialität pflegen; Gestaltung des Lehrerzimmers als «Treffpunkt»; mehr Informationen von der Schulleitung an die Lehrer weitergeben; Ideenbörse aufbauen; Motivation zu gegenseitigem Unterrichtsbesuch.

Schwerpunkt dieser Diskussionen bildete die effizientere Gestaltung von Lehrerkonferenzen oder Aussprachen zwischen Lehrern. Hier können die Anwendung von Methoden aus der Erwachsenenbildung die Gespräche auflockern und die breite Aktivierung möglichst aller Lehrerkollegen fördern. Rotierende Gesprächsleitung etwa kann den Schulleiter entlasten und passive «Lehrerkonsumenten» mehr in die Verantwortung des Kollegiums einbeziehen. Nach Erfahrung der Schulleiter können wichtige Themen im Lehrerkollegium nicht in der Pause behandelt werden. Ziel aller Bestrebungen ist das Erreichen eines Kommunikationsmodells unter den Lehrern, das für die Schüler als Vorbild gelten kann.

Rolle und Funktionen des Schulleiters

Während in der Schweiz nur spärlich Literatur und wenig Zeitschriftenartikel über die Führung einer Schule vorliegen, gibt es in der BRD eine Reihe von Zeitschriften, die sich mit Themen der Schulplanung, des Schulmanagements und der Schulführung u. a. auseinandersetzen. Das Management

einer Schule wird hier in folgende vier Funktionsbereiche unterteilt:

1. Die Verwaltung (administrative Aufgaben)
2. Die Vertretung in der Öffentlichkeit (repräsentative Aufgaben und Durchsetzung von schulinternen Interessen)
3. Die pädagogischen Innovationen (initiative pädagogische Aufgaben und solche der Menschenführung)
4. Das Hausrecht (disziplinäre, der Sorgfaltspflicht gegenüber dem Schulträger entsprechende Aufgaben)

In unseren Diskussionen mit den Schulleitern haben sich je nach Grösse der Schule, nach Kompetenz, Stundenentlastung und Schultyp verschiedene Rollenfunktionen ergeben, die im Vordergrund stehen: Vermittler, Koordinator, Animator, Administrator, Organisator, Kontrolleur, Berater, «Filter». Gerade zwischen den Rollenfunktionen Vermittler/Berater einerseits und Kontrolleur von Pünktlichkeit etwa können sich Konflikte ergeben. Diese Rollenkonflikte in der Beziehung Schulleiter/Lehrer werden noch verschärft, weil jeder Lehrer in unserem Schulsystem in vielfachen Rollenkonflikten und Rollenerwartungen steht.

Der Schulleiter als Animator in der Elternarbeit

Dem Schulleiter kommt im Kontakt Schule/Elternhaus eine Animatorenrolle zu. Auch wenn noch in keinem kantonalen Schulgesetz Elternabende oder Sprechstunden für Eltern obligatorisch sind, so erbringen alle Untersuchungen und die Meinungen von Fachleuten, dass diese Kontakte für einen optimalen Lernprozess unerlässlich sind. Auch wenn der Schulleiter nicht an jedem Elternabend eines Kollegen anwesend sein kann, so kann er einen «roten Faden» der Elternarbeit halten. Ihm kann es überlassen sein, grosse Informationsabende etwa zusammen mit den Schulbehörden zu organisieren und hier «seine» Schule gegenüber der Elternschaft darzustellen. Ziel solcher Elternarbeit sieht der Schulleiter im Abbau von gegenseitigen «Feindbildern»: Eltern und Lehrer haben «Angst» voreinander. Und solche Angst ist gar nicht unberechtigt, gilt es doch als Lehrer an einem Elternabend

vor zwei bis drei Dutzend Eltern «anzutreten». Die Schulleiter haben gerade in diesem Zusammenhang Ideen zusammengetragen, wie die Elternabende methodisch und organisatorisch für beide Seiten befriedigend vorbereitet werden können. Die Mitwirkung der Eltern bei der Vorbereitung von Elternabenden ermöglicht dem Lehrer eher, aus seiner überhöhten «Autoritätsrolle» herauszutreten.

Wie kann ich meine Schule «verkaufen»?

Die staatliche Schule braucht sich nicht zu «verkaufen». Das heisst: Die Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit ist durchaus fakultativ. Die Teilnehmer an unseren Kursen waren sich einig: Über Schule muss und soll effizienter gegenüber Eltern, Schülern und Behörden informiert werden. Dem Schulleiter kommt hier eine wichtige Animatorenfunktion zu. Es gilt einmal, alle Kanäle bei den Medien auszuschöpfen oder erst für die Anliegen der Schule zu gewinnen. Dann verdienen die grossen Informationsabende für alle Eltern besondere Sorgfalt: Hier kann die Schule als Ganzheit gegenüber den Eltern dargestellt werden. Auch die offiziellen Kommunikationsmöglichkeiten wie Elternabende und Sprechstunden sind regelmässig durchzuführen und allenfalls vom Schulleiter nachdrücklich von seinen Lehrerkollegen zu verlangen. Entscheidend ist eine langfristige Planung im Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit. Dabei kommt einer regelmässigen Zwischenauswertung dieser PR-Arbeit eine nützliche Kontrollfunktion zu.

Was haben diese Schulleiterkurse gebracht?

Die Teilnehmer zweier Kurse haben sich nach dem Kurs noch ein- bzw. zweimal zusammgefunden, ihre seit dem Kursbesuch gemachten Erfahrungen ausgetauscht und durch eigene Impulse ergänzt. Aus dem Protokoll einer solchen Zusammenkunft können wir entnehmen, dass bei den vielfältigen Gesprächen, die ein Schulleiter zu führen hat, mehr Gewicht auf das aktive Zuhören gelegt wird. Weiter wurde geäussert, die Schulleiter hätten nun weniger Respekt vor Konflikten. Man möchte vermehrt Probleme ins Lehrerkollegium geben, mehr delegieren,

ist sich aber bewusst, dass diese Vorhaben langfristig angegangen werden müssen. Bei der Vorbereitung von Konferenzen und Gesprächen bereiten sich diese Schulleiter nun gezielter vor. Der Erfahrungsaustausch innerhalb des Kurses habe mehr Selbstvertrauen in der Alltagsarbeit ergeben.

Methodisch wertvoll wäre es, wenn die Schulleiter nach dem Fortsetzungskurs vom Sommer 1978 im Sinne der Praxisberatung eine Erfahrungsgruppe bilden könnten. Sicher werden die Distanzen und die grossen

Arbeitspensen der Schulleiter ein solches Vorhaben erschweren. Solche Gruppen im Sinne der Praxisberatung könnten für die Schulleiter ein permanentes Erfahrungsfeld für ihren praktischen Bereich der Schule darstellen. In der Praxisberatung ist es bekanntlich so, dass jeder zugleich Berater und Teilnehmer, Gruppenmitglied und Gruppenleiter ist. Dieses «Rollentraining» wäre für die Teilnehmer eine ständige Herausforderung und würde jedenfalls keinen grossen idealen Träumen Zugang verschaffen.

Grundsätze für die Lehrplanentwicklung

Anton Strittmatter et al.

Grundsätze für die Entwicklung der Orientierungsstufenlehrpläne in der Zentralschweiz, verabschiedet von den Teilnehmern des ZBS-Kaderkurses «Lehrplanentwicklung» am 11. Januar 1978.

1. Elemente des Lehrplans

1.1 Die Lehrpläne sollen *Leitideen* enthalten, welche sowohl die allgemeinen und gemeinsamen wie auch die fach- und schultypenspezifischen Bildungs- und Erziehungsziele sowie didaktisch-methodischen Grundsätze bezeichnen und begründen.

1.2 Die Lehrpläne sollen *Einstellungsziele* enthalten, welche die zu erreichenden bzw. zu fördernden Haltungen für die Bewältigung der aktuellen und künftigen Lebenssituationen des Schülers beschreiben. Die Beschreibung dieser Denk-, Gefühls- und Handlungsbereitschaften soll so konkret sein, dass wenigstens Ansätze zur Überprüfung des Lernerfolgs bzw. von Fortschritten im Lernprozess aufgezeigt werden.

1.3 Die Lehrpläne sollen Lernziele im Sinne von *Jahreszielen* enthalten. Sie beschreiben die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fä-

higkeiten, deren Erwerb am Ende eines Schuljahres feststellbar sein sollte. Ihre sprachliche Form und inhaltliche Komplexität kann unterschiedlich sein, ebenso ihre Verbindlichkeit (obligatorisch oder fakultativ).

1.4 Die Lehrpläne sollen in der Regel *Stoffverteilungspläne* enthalten, sei es als Ergänzung zu den Lernzielen, sei es als vorläufiger Ersatz für Lernziele. Vorläufiger Ersatz für Lernziele können Stoffkataloge dann sein, wenn aus bestimmten Gründen eine schnelle Fertigstellung des Lehrplans (in weniger als Jahresfrist) nötig ist, oder wenn (z. B. wegen laufender Reformen auf der Primarstufe) mit einer baldigen Neubearbeitung des Lehrplans (in zwei bis vier Jahren) gerechnet werden muss. Die Verteilung der Stoffe auf die verschiedenen Schuljahre hat verbindlichen, die Verteilung innerhalb der einzelnen Schuljahre nur vorschlagenden Charakter.

1.5 Lehrpläne können je nach Situation (vorhandene Lehrmittel, Ausbildungsstand der Lehrer usw.) *weitere didaktisch-methodische Hilfen* enthalten, z. B. methodische Anregungen zu den Lernzielen, Hinweise auf Lehrmittel, Arbeitsblätter