

Thema: Handbuch für die Schulleitung der Primarstufe in mehreren Gemeinden

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Einleitung	2
1. Ausgangslage	2
1.1 Bildungsgesetz und Verordnungen: Aufgaben der Schulleitung	3
1.2 TAG: die geführte Schule	3
1.3 Bisherige Erfahrungen	5
2. Die Wirksamkeit der Schulleitung	
2.1 Personalmanagement	6
2.2 Unterrichtsentwicklung	7
2.3 Finanzen	7
2.4 Zusammenarbeit mit den Behörden	8
3. Synergien und die Schulleitung in Zukunft	
3.1 Schulleiter - Schulleiterin - eine Kaderaufgabe?	9
4. Voraussetzungen für extern geleitete Schulen	
4.1 Der Schulrat	10
4.2 Die Sekretärin	11
4.3 Strukturen von externen Schulleitungen	11
4.4 Wandern als Schulleitung: Zu weit weg von der Basis?	12
5. Umsetzung und Organisationsstrukturen	13
5.1 Das Sekretariat	13

5.2 Technische Voraussetzungen	14
5.3 Das Schulprogramm	15
5.3.1 Was ist ein pädagogisches Profil?	16
5.3.2 Schulorganisation	16
5.3.3 Öffentlichkeitsarbeit	17
5.3.4 Schulentwicklung	18
5.3.5 Interne Evaluation	19
5.3.6 Konflikte	20
5.3.7 Kommunikation	20
6. Der Zweckverbund	21
7. Ausblick	22
8. Schluss	22
9. Literaturverzeichnis	23
10. Anhang	24

Zusammenfassung

Die kleinen Gemeinden haben durch das Bildungsgesetz, die neuen Strukturen der teilautonomen, geleiteten Schule und die demographischen Veränderungen neue Aufgaben erhalten, die sie kaum alleine bewältigen können. Teams von drei bis acht Lehrpersonen können nicht alle vielfältigen Aufgaben lösen. Vor allem die Führung ist ein grosses Handicap, wenn sich die Schulleitung nur widerwillig aus dem kleinen Team rekrutieren lässt. Auch baut es in allen Beteiligten ein falsches Bild der Funktion der Schulleitung auf: Das macht man so nebenbei. Eine neue Funktion der Schulräte, die häufig wechseln, ein anderes Selbstverständnis der Lehrerinnen in Bezug auf die Personalführung, die Öffentlichkeitsarbeit, die Elternarbeit und die Qualitätssicherung verlangen eine andere Struktur und ein neues Verteilen der Ressourcen. Das Erstellen des Schulprogramms, die Planung und Umsetzung der Gesundheitsförderung, die Prävention, die Umsetzung des Leitbilds, die Pausenplatzgestaltung usw. übersteigen die Möglichkeiten der kleinen Schulen. Hinzu kommen häufig: Fehlen von genügend grossen Räumlichkeiten, der technischen Ausrüstung, der kompetenten Sekretärin, die Zunahme von Schülerinnen und Schülern die spezieller Förderung bedürfen, die Verteuerung der Schule (je kleiner sie ist), komplizierte Kommunikationsmuster unter den Beteiligten, die Zunahme von Disziplinarfällen, die Zunahme von Beratungsgesprächen usw., also viele hemmende Faktoren, die durch eine externe Schulleitung professionalisiert und zielorientiert sowie effizient bewältigt werden können. Die externe Schulleitung wird sicherlich die Übergangsphase zu noch komplexeren Gebilden wie dem Schulverbund mit Zusammenarbeit in Teilbereichen oder der Fusion darstellen. Dieses Modell, das ich seit drei Jahren praktiziere, funktioniert sehr gut, wie aus den folgenden Ausführungen ersichtlich sein wird. Der grosse Vorteil dabei ist, dass dieses Modell ohne politische, rechtliche und finanzielle Entscheide der politischen Gremien umzusetzen ist. Das Modell des Verbunds oder der Fusion wird daraus hervorgehen, weil die Beteiligten durch diese Vorstufe deren Vorteile erfahren können.

Einleitung

Seit Beginn des Schuljahres 1999 bin ich Schulleiter der Primarschule Zwingen. Die Schule umfasst sieben Primarklassen und zwei Kindergartenklassen. Aus dem Kreisverband für besondere Klassen Laufental sind seit 2003 zwei Einführungsklassen und eine Kleinklasse aus Gründen des Platzmangels in Laufen dazu gekommen.

Während der Vernehmlassung und in der Vorbereitung zur Umsetzung des neuen Bildungsgesetzes hat sich der damalige Schulrat gemeinsam mit mir sehr intensiv mit der Vorlage auseinandergesetzt. Wir erkannten die völlig neue Struktur dieser teilautonomen, geleiteten Schule mit ihren neuen Elementen, deren wichtigster Faktor die Schulleitung ist. Dank des damaligen Präsidenten, der selber Leiter der Krankenkassenfilialen Laufen und Liestal ist, haben wir mit der Umsetzung der Eckwerte bereits vor Annahme des Gesetzes begonnen. Der Rat war überzeugt, dass dieses Gesetz angenommen werden würde und hat mir schon im Jahr 2002 den Auftrag zur Entwicklung des MAG (Mitarbeitergesprächs) und diverser anderer Bereiche erteilt (Verschriftlichung der bisher erarbeiteten Strukturen und Inhalte nach einem Raster, z.B. Kommunikationswege und Informationsfluss, Arbeitsgruppensystem, Konventsregelungen usw.).

Für uns war sehr wichtig, dass das Lehrerinnen und Lehrer- Team sich mit dem neuen Bildungsgesetz beschäftigte und so auch auf die wichtigsten Funktionsänderungen der Schulleitung aufmerksam gemacht wurde. Zentral beim Wechsel nach der Abstimmung war denn auch eine echte Wahl der neuen Schulleitung und nicht einfach eine Weiterführung der vorherigen Leitung, weil das bequem war und erst später klar werden würde, für welche neuen Funktionen von der Schulleitung Kompetenzen verlangt werden. Für das Team und den Schulrat war es wichtig, zu wissen, dass sich die Rolle der Schulleitung entscheidend verändern würde: vom Kollegen zum Vorgesetzten.

Im Jahr 2004 wurde ich vom Schulrat der Gemeinde Nenzlingen angefragt, ob ich Schulleiter ihrer kleinen Schule (3 Klassen) werden möchte. Im Jahr 2005 folgte Dittingen (4 Klassen) und im Jahr 2006 Burg (1 Klasse). Verschiedene Erfahrungen der letzten Jahre wie SchülerInnenrückgang, Raumprobleme, Überforderung der Schulräte sowie der Schulleitungen usw. lösten in mir die folgenden Fragen aus: Liegt die Zukunft der Primarschule in der Bildung von Zweckverbänden? Was sind deren Ziele, Möglichkeiten und Vor- oder Nachteile? Im Oktober 2006 gelangten die Schulratspräsidentin der Gemeinde Zwingen und ich das erste Mal an die Schulräte der Gemeinden Zwingen, Dittingen, Nenzlingen und Blauen, um sie mit der Idee einer Zusammenarbeit der Schulräte vertraut zu machen und einer ersten Betrachtung der Möglichkeiten eines Schulverbands. Auf diesem Weg sind wir nun.

Die hier entstehende Arbeit soll der Reiseführer zu diesem Ziel werden, da ich überzeugt bin, dass dieses Modell in der Zukunft von vielen Gemeinden genutzt werden wird. In der vorliegenden Arbeit wird der Übergangsphase genügend Raum gegeben, da Gemeinden die Schulleitung extern suchen und anstellen können und dies ohne weitere Auflagen möglich ist. Ziel dieser Arbeit ist also in erster Linie, den geneigten Leserinnen und Lesern die Notwendigkeit von professionellen Einer-

Schulleitungen für mehrere Gemeinden vorzustellen. Die Legitimierung ergibt sich aus meiner persönlichen Erfahrung und den Entwicklungen in anderen Kantonen sowie im Ausland. Die Gemeinden zu einem Verbund oder zur vertraglich geregelten Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen zu überzeugen, verlangt einschneidende politische und rechtliche Änderungen auf der Gemeindeebene. Die Komplexität der sich stetig verändernden Gesellschaft verlangt eine Anpassung des Bildungswesens.

1. Ausgangslage

1.1 Das Bildungsgesetz und die Verordnungen

Das Bildungsgesetz trat im Sommer des Schuljahres 03/04 in Kraft. Im § 58 steht:

Die Schulen sind teilautonome, geleitete Organisationen. Sie sind verantwortlich für das Erreichen der Bildungsziele und für die Einhaltung der Vorgaben des Bundes, des Kantons und der Trägerschaft.

2 Sie gestalten ihre Aufgabe innerhalb des Schulprogramms.

3 Sie geben sich eine Haus – und Absenzenordnung.

4 Das Nähere regelt die Verordnung.

Das Bildungsgesetz bietet einen Rahmen, der durch die Verordnungen präzisiert wird. In der Zielsetzung des Gesetzgebers kommt schon der Zwiespalt zwischen Idee und Gesetz zum Vorschein, die dann in der Praxis deutliche Schwierigkeiten ergeben: Die Schule soll auf die örtlichen Verhältnisse eingehen und die Teilautonomie umsetzen und gleichzeitig die kantonalen Vorgaben erfüllen. In der Schulleitungskonferenz, in den Diskussionen um jede weitere Verordnung entstanden ständig von neuem Diskrepanzen: einerseits Schulleitungen, die nach einheitlicheren Regelungen baten, andererseits Menschen aus dem Amt für Volksschule die hingegen die Schulleitungen zur Nutzung und Gestaltung der Freiräume aufriefen.

Die VO 641.11 § 65 listet das Pflichtenheft der Schulleitung auf. Es zeigt, dass von einer Schulleitung sehr viele Kompetenzen erwartet werden, dass sie auf allen Ebenen des Bildungswesens kommuniziert, dass sie für sehr viele Bereiche zuständig ist und verantwortlich zeichnet, dass aber die zeitliche Entlastung sich an einer Verordnung orientiert, die nicht die jetzige, sondern eine ohne praktische Erfahrung aus dem Jahr 2002 ist. Bis heute sind viele Bereiche dazugekommen und vor allem wird erst durch die Erfahrungen aller Beteiligten klar, wie gross die zeitlichen Ansprüche an die Schulleitung im jeweiligen Bereich sind.

Die Rahmenbedingungen sind als Grundlage zu unklar, die Personalführung und die Finanzkompetenzen wären neu zu regeln und es fehlt das Fundament: das neue Profil der Schulleitung mit den entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen.

Die Schulleitung wird zum Schlüsselfaktor der Schulqualität, da sie eine langfristig zielorientierte Entwicklung unter Berücksichtigung der Qualitätssicherung sowie eine Sicherstellung des alltäglichen Schulbetriebs gewährleistet (vgl. Buhren und Rolff 2002, Dubs 2005, Seitz und Capaul 2005, Oelkers 2004, Karin Reichwein 2007)

1.2 TAG: Die teilautonome, geleitete Schule

Bildungsgesetz (SGS 640), §§ 76 - 78

Bevor zuständige Schulbehörden mit der Einführung der teilautonomen, geleiteten Schule beginnen, sollte ein Ablaufplan für den Einführungsprozess erarbeitet werden. (Rolf Dubs, Die Führung einer Schule S. 475)

Die Einführung des BG wurde durch die kantonalen und kommunalen Behörden nicht genügend vorbereitet, damit entstanden auf Gemeindeebene verschiedene Konflikte und ungünstige Rahmenbedingungen. Von vielen Kolleginnen und Kollegen höre ich häufig:

- § Die zuständige Schulbehörde akzeptiert die Aufteilung in strategische und operative Führung der Schule nicht, weil sie nicht weiss, wie Schulen mit Leistungsaufträgen und Leistungsvereinbarungen strategisch zu führen sind.
- § Die „Oberbehörde“, also der Gemeinderat, behindert oder akzeptiert Entscheide des Gremiums Schulrat nicht und zeigt seine Macht in den finanziellen Fragen.
- § Die Teilautonomie der Schulen ist nicht eindeutig definiert, schliesst sie doch wichtige Führungsinstrumente wie Globalbudget und Personalmanagement nicht mit ein.

Die Schulleitung führt die Schule in personeller Hinsicht: Das wäre wünschenswert, denn die Schulleitung kennt das Team und sollte eine Strategie entwickeln, wer zu diesem Team passt, welche Fähigkeiten noch gefragt sind, an welchem Punkt der Entwicklung das Team steht, welche Impulse es jetzt nutzen könnte und vor allem: Die Schulleitung sollte auf Grund des pädagogischen Profils eine Person wählen, die in diesem Kontext unterstützend und bereichernd wirkt. Somit werden die Persönlichkeitsentwicklung der Lehrperson und die pädagogische Haltung zu entscheidenden Kriterien. Lehrpersonen, die methodisch-didaktisch glänzen, aber die Kinder nicht lieben, die keine pädagogische Ader haben, die nicht über Leidenschaft des Unterrichtens verfügen, werden die Kinder nicht erreichen, der Funke springt nicht, dieser Unterricht bleibt unfruchtbar. Dieser Zusammenhang ist nicht allen Schulräten klar zu machen und so entscheiden sie immer wieder nach Kriterien, die nicht denjenigen der Schulleitung entsprechen. In diesem Bereich können sie ihre Macht demonstrieren. Geht es aber um Lehrpersonen, die der Schulrat vor zehn Jahren gewählt hat, ist es dann auf einmal die Schulleitung, die für die Minderleistung der Lehrperson verantwortlich ist und jetzt aktiv werden sollte.

In einer geleiteten Schule tragen der Schulleiter oder die Schulleiterin die gesamte Verantwortung für die Entwicklung der Schule. Deshalb bedürfen sie auch klarer Kompetenzen im Bereich des Personalmanagements, denn man kann nicht die volle Verantwortung einer Schule tragen, aber im wichtigsten Bereich, dem Umgang mit den Lehrkräften und dem administrativen Personal, keine Kompetenzen haben. (Rolf Dubs, Die Führung einer Schule, S. 262)

Das Amt für Volksschule hat sich aus der operativen und pädagogischen Führung zurückgezogen und sollte dies jetzt auch konsequent in anderen Bereichen tun. Der Bereich der Reglemente und Vorgaben wird immer enger, die obrigkeitshörigen Verwaltungs-Schulleitungen sind froh darüber, somit haben sie genügend Gründe, sich im administrativen Blätterwald zu verstecken. Der Kanton steht im Bildungsbereich vor mehreren Entscheidungen. Die wichtigste aber ist die Ausbildung und Stellung der Schulleitungen. Eine Schule zu leiten kann man gut mit dem Führen einer KMU vergleichen. Die Chefin, der Chef muss entsprechend seiner Aufgaben eine Stellung im System haben und eine Entlohnung, die deren Verantwortung entspricht. Die zu stark in den Verwaltungsaufgaben klebenden Leitungen von vielen Gemeinden sollten abgelöst werden durch professionelle Schulleitungen, die eine entsprechende Ausbildung und ein entsprechendes Profil aufweisen können. Dies sollte Voraussetzung für die Wahl sein.

Durch die Einführung der Teilautonomie mit nicht klar definierten Anforderungen an die Schulleitung und keiner wirklichen Aufwertung des Berufs Schulleiterin sind viele Gemeinden mit wenig fördernden Rahmenbedingungen gestartet. Dies muss nun politisch und auf Gesetzesebene angepasst werden. Der Verfasser erteilt 5 Lektionen Unterricht und hat 22 Lektionen Entlastung für die vier Schulleitungen.

Schulen werden vermehrt als „lernende, problemlösende, kreative, sich selbst erneuernde, selbstverwaltende Organisationen gesehen (Wissinger und Huber, 2002, S. 231)

1.3 Bisherige Erfahrungen

Die Aufgaben der Schulleitung basierten auf den bis zur Einführung des Bildungsgesetzes gemachten Erfahrungen. Nun veränderte sich vieles und in verschiedenen Aufgabenbereichen sehr schnell. Innerhalb von drei Jahren wurde ein Schulprogramm erstellt, welches sämtliche Bereiche des Schulbetriebs einschliesst. Die Qualitätssicherung wurde auf einmal Thema der Schulleitung: Schulbesuche werden durchgeführt, diese werden nach vorher mitgeteilten Kriterien auf eine wertschätzende und kompetente Art protokolliert und im Feedback eine differenzierte Ebene gestaltet, die der Lehrperson ihre Unterrichtsqualität bestätigt und den Weg zur Entwicklung öffnet. Die Unterrichtsbesuche sind ein wesentlicher Aspekt des MAG(Mitarbeiterinnen-Gespräch), welches ebenfalls neu zum Pflichtenheft der Schulleitung gehörte. Dieses verlangt eine andere Kompetenz, die der Kommunikationsfähigkeit und damit eine Ausbildung in Gesprächsführung. Solange es ein Gespräch mit Lehrpersonen betrifft, die ihre Aufgabe ernst nehmen und gut erfüllen, ist dies keine schwierige Aufgabe. Doch gibt es andere Situationen: Lehrpersonen die vor 20 Jahren vom Schulrat gewählt wurden und seit langer Zeit die Anforderungen des Berufs nicht mehr erfüllen. Ein weiterer Bereich sind die Konflikte mit Eltern, in denen die Kommunikationskompetenz der Schulleitung entscheidend ist. Viele der gemachten Erfahrungen zeigen auf deutliche Weise, dass jetzt der Zeitpunkt gekommen ist, die Grundlage der geleiteten Schule mit einer wirklichen Leitungsfunktion zu verbinden.

Ein weiterer grosser Mangel des Bildungsgesetzes liegt an der fehlenden Klärung der finanziellen Autonomie. Diese Thema wurde schlicht verdrängt und damit Spielball der einzelnen Gemeinde. Die Gemeindeverwaltungen und Behörden bestehen meistens auf der inputorientierten Rechnungslegung, die verlangt, dass ein Jahr im Voraus alle Budgetposten detailliert angegeben werden und deren Verwendung wird dann überprüft. Dieses starre System verhindert einen flexiblen und zielorientierten Einsatz der Finanzmittel. Aufgrund meiner Erfahrungen sind Schulleitungen von mehreren Gemeinden in einer sehr viel besseren Position. Was ich einbringe, geniesst hohe Akzeptanz bei Behörden und Lehrpersonen, weil sie wissen, dass ich die Schulen in den anderen Gemeinden erfolgreich führe. Vor einer Wahl können auch Rückfragen an alle Anspruchsgruppen von anderen Gemeinden zu allen Bereichen der Führung eingeholt werden. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Effekt ist die deutlich höhere Selbstkompetenz der Lehrpersonen. Da ich in der Regel nur einmal die Woche im Haus bin, sind für alle Anliegen Zeitgefässe zu vereinbaren. Für kleinere Anliegen ist der E-Mail Kontakt das Hauptmedium. Also muss die Lehrperson sich die Zeit nehmen, das Thema so zu formulieren, dass es verständlich wird, dadurch wird häufig das Suchen der richtigen Fragestellung in den Mittelpunkt gestellt und daraus auch die Antwort gefunden. Die Distanz hat eine sehr gute Wirkung auf die Ansprechgruppen von kleinen Gemeinden, weil sie oft zu viel ungeklärte Nähe aufweisen.

2. Die Wirksamkeit der Schulleitung

2.1 Grundsätzliches

Die Öffentlichkeit bezweifelt merkwürdigerweise immer wieder die Notwendigkeit von Schulleitungen, vor allem für die kleinen Gemeinden. Dies ist auf dem geschichtlichen Hintergrund verständlich, aber nicht logisch. Weil sich die Schulen früher selbst organisiert haben, wird einfach die gegenwärtige Situation verdrängt. Niemand würde ernsthaft behaupten, ein KMU Betrieb oder eine Verwaltung brauche keine Leitung. Als Schulleiter von 4 Gemeinden leite ich Schulen mit 50 Lehrpersonen, 300 Schülerinnen und Schülern, konferiere mit politischen Gremien aller Gemeinden und bin Ansprechpartner von 600 Erziehungsberechtigten. Durch die verschiedenen Zeitspannen, in den ich die verschiedenen Schulen übernommen habe, erhalte ich einen gründlichen Vergleich über die Wirksamkeit: Die Effizienz der Schulorganisation, des In-Out-Puts Verhältnisses, die Arbeitsplatzzufriedenheit der Lehrpersonen, die Nutzung der Finanzen und die Auswirkungen auf das Schulklima haben sich deutlich gesteigert. Grundsätzlich ist ein neues Profil der Schulleitungspersonen gefragt, da die Führungsaufgaben heute sehr komplex sind und einen hohen Koordinationsgrad verlangen.

2.2 Personalmanagement

Die Meinung, dass Eltern im direkten Kontakt, vor allem bei kritischen Anliegen, von Lehrpersonen nicht wirklich ernst genommen werden, ist sehr verbreitet. Durch die klare Botschaft, dass die Schulleitung jederzeit für die Anliegen der Eltern zur Verfügung steht, unterstützt sie die Seriosität der Lehrpersonen und der Schule sehr. Die kommunikative Kompetenz der Schulleitung gepaart mit ihrer pädagogischen

Kraft ist ein wichtiger Teil ihrer Wirksamkeit. Eltern erleben, wie in einem klar strukturierten Gespräch auf ihr Anliegen eingegangen wird und wie in einem lösungsorientierten, protokollierten Gespräch Massnahmen vereinbart werden, die sie ebenso einbeziehen wie die anderen Betroffenen. Die Lehrperson erlebt Unterstützung, Beratung und Hilfestellung durch die hohe Professionalität der Schulleitung. Solche Erfahrungen stärken die Schule als Ganzes sowie die Stellung der Schulleitung als Leadership, welche sich wiederum positiv auf die anderen Bereiche auswirkt. Durch die Kultur des Vorlebens entsteht in den Schulen ein Verhaltenskodex, der auch im Personalmanagement eine unschätzbare Wirkung entfaltet:

- Durch regelmässige Unterrichtsbesuche nach vorher mitgeteilten für alle Lehrpersonen gleichen Kriterien und daraus folgende Beratungsgespräche entsteht die übergeordnete pädagogische Richtung, wohin die Schule sich entwickeln will.
- Im MAG werden alle Bereiche der Personalführung angesprochen und Vereinbarungen schriftlich festgehalten. Der Entwicklung der Lehrperson im Unterricht und der Persönlichkeitsentwicklung ist grösstes Gewicht beizumessen. Die Autonomie der Lehrperson ist möglichst zu unterstützen damit die Selbststeuerung und die Eigenverantwortung der Lehrperson zur zentralen Motivation für das Engagement innerhalb der Schule werden.
- Das Gesetz der Wechselwirkung auf allen Ebenen ist bewusst in alle Aspekte integriert.

2.3 Unterrichtsentwicklung

Der Unterricht ist die Hauptaufgabe der Lehrperson und darin benötigt sie die grösste Unterstützung und Bestätigung. Durch Mangel an Austausch, Reflexion, Feedback und Unterrichtsbeobachtung nach klaren Kriterien haben sich die Lehrpersonen an die sogenannte Einzelkämpferhaltung gewöhnt und bedürfen einer Umlernphase. Diese ist bei unseren Teams bereits Realität durch die Einführung von FOS im Jahre 1999 und ständiger Weiterentwicklung der oben genannten Formen. Die daraus resultierenden gemeinsam beschlossenen Weiterbildungen im Team und die im Einzelgespräch vereinbarten Zielsetzungen haben die Unterrichtsqualität erhöht. Nun gilt es diese hohen Standards in schriftlicher Form festzuhalten und soweit ins Lehrpersonenverhalten zu integrieren, dass diese dem Eigenanspruch der Lehrperson als Massstab dienen und daraus ein Automatismus entsteht. Der Einsatz der Standardsprache, die Berücksichtigung des Gender-Verhaltens, die Rhythmisierung des Unterrichts durch Bewegung und Musik, die ständigen Wechsel in verschiedene Arbeitsformen, die Erlebnisgrundlage des handelnden Lernens, die hohe Gesprächskultur in den Klassen, die Heranführung in die Selbstständigkeit durch geeignete Strukturen wie Lernjournal, sich Ziele setzen und sich Feedback holen, Lernverträge abschliessen usw. weisen die hohe Unterrichtsqualität aus. Eine sehr gute Wirkung erreicht die Schulleitung durch die Vermischung der Lehrpersonen in den Tandems aus verschiedenen Stufen und verschiedenen Gemeinden. Jedes Jahr muss jede Lehrperson zusätzlich einen Vormittag, also vier Lektionen in einer anderen Schule, die nicht zu den Verbundgemeinden der Schulleitung gehört, hospitieren und dasselbe Angebot an die besuchte Lehrkraft machen. Im

Vorgespräch werden wiederum Beobachtungskriterien festgelegt und im anschliessenden Beobachtungsgespräch die Feedbackkultur geübt.

Die Schulleitung tut gut daran, immer wieder ihren Unterricht in den Stufen zu wechseln, um zu zeigen, dass sie ihr Handwerk versteht. Die von ihr verlangten Leistungen sollen jederzeit bei Schulbesuchen durch Lehrpersonen bei ihr erlebt werden können.

2.4 Finanzen

Die Schwierigkeit mit den Finanzen wurde schon angesprochen. Die Schulleitung muss aber in jedem Fall bei den Budgetwünschen der Lehrpersonen die Bedürfnislage abklären und sich informieren, damit sie auf Nachfrage die Ansprüche begründen kann. Im Weiteren liegt die Kompetenz der Schulleitung auf der Ebene der Übersicht und der Auffächerung der Konti. Es ist zentral, dass die Schulleitung darauf beharrt, dass nicht alles im Voraus klar zu deklarieren ist. Im Weiteren soll sie auch Vergleiche zur Privatwirtschaft ziehen, sie soll ein Konto für Spesen, für Weiterbildung, für Beiträge an Kulturelles, für Personalpflege, für Lager usw. sehr gut dotieren lassen und sich die Entscheidungskompetenz dazu erteilen lassen. Sind diese Beträge gross genug, wird die Schulleitung immer für alle Ansprüche genug finanzielle Reserven bereit haben. Um diese Ansprüche legitimieren zu können, ist es unabdingbar, dass die Schulleitung sich ständig informiert, was an anderen Schulen der Schweiz und im Ausland an Entwicklungen stattfindet. Die Schulräte und Gemeinderäte sind häufig gegen Anliegen, wenn sie denken, das sei eine Einzelidee. Sobald sie aber informiert werden und Zeitungsartikel von anderen ähnlichen Projekten zu sehen bekommen, ändern sie ihre Haltung meistens und sind wenigstens für einen Versuch offen. Damit kommt die Chance: die Projekte müssen erfolgreich sein und dafür hat die Schulleitung zu sorgen, denn die Begleitung der Projekte obliegt ihr insofern, dass sie die Steuergruppen kontrolliert oder coacht.

Eine Teilautonomie verlangt eine Outputorientierung, das heisst eben ein Globalbudget, bei dem nicht mehr kontrolliert wird, wie die Finanzmittel im Einzelnen eingesetzt werden, sondern ob die damit vorgegebenen Ziele erreicht werden. Dies wäre dann eine strategische Aufgabe der Schulbehörde. Damit drängt sich auch eine klare Neustrukturierung des Budgets in Betriebs- und Investitionsbudget auf. Somit wäre eine Anpassung des Finanzrechts und der Finanzkontrolle mit der Gesetzesvorlage notwendig gewesen und sollte jetzt angepasst werden. Bis dahin wäre es schon sehr nützlich, wenn der Schulrat mit der Schulleitung wenigstens die Lösung erreicht, dass die Verschiebung von Budgetpositionen während des Jahres erlaubt ist und die Bilanzsumme die relevante Grösse ist.

Weiter wäre die Aufhebung der Rolle der Gemeinde als Bank zu ändern. Die Schule sollte die bewilligte Summe vollumfänglich auf ihre Konten überwiesen bekommen und damit wäre sie aufgerufen, mit dem Geld möglichst wirtschaftlich und effizient zu agieren. Überschüsse blieben bei der Schule, die später damit geplante grössere Vorhaben umsetzen könnte. Die jetzt gängige Praxis, dass das nicht verwendete Geld Ende Jahr verfällt, wird in vielen Schulen immer wieder zu fragwürdigen Ausgaben betreffend dem Zeitpunkt der Anschaffung oder der Nutzbarkeit führen.

2.5 Die Zusammenarbeit mit den Behörden

Im Laufe der Jahre habe ich gelernt, dass den meisten Fehler, die in dieser Zusammenarbeit geschehen sind, ein Mangel an genügender Information und Kommunikation zu Grunde lag. Die Schulleitung muss unbedingt mehr Zeit darauf verwenden (können), den Behörden die Zusammenhänge zu zeigen: ein Gemeinderat im Nebenamt, beschäftigt mit Dutzenden von Projekten und Anliegen, nimmt sich die Zeit (manchmal) nicht, sich eingehend über bildungspolitische Inhalte zu informieren. Dies ist also eine Bring-Leistung der Schulleitung. Dasselbe gilt für die Schulräte. Ständig müssen ihnen die Probleme, die Lösungsansätze, die Projekte, die Ziele, der Stand der Dinge neu mitgeteilt werden. Erst ab einer bestimmten Intensität der Wahrnehmung und des Wissens, beginnen sie sich zu engagieren, was völlig verständlich ist.

Generell sollte die Schulratsaufgabe von Menschen übernommen werden, die ein fachliches Wissen in den Bereichen Führung, Bildung oder Finanzen mitbringen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich durch die Einerschulleitung für mehrere Schulen die Effizienz und Produktivität, die Kompetenz und deren Wirkung auf den Unterricht sowie auf die Anspruchsgruppen sehr erhöht.

3.Synergien und die Schulleitung in Zukunft

3.1 Schulleiterin, Schulleiter – eine Kaderaufgabe? Die Schulleitungsfunktion ist ganz klar eine Kaderaufgabe, wie dies auch die Führungspersonen der Verwaltungen oder KMU Betriebe sind. In ganz Europa ist dies eine Entwicklung, die nicht mehr aufzuhalten ist, sondern nur noch gut oder schlecht gelöst werden kann. Die Ansätze im Kanton Baselland waren nicht ganz durchdacht, haben aber die ersten Jahre einigermaßen funktioniert. Jetzt ist die Zeit der Rücktritte und wenn der Kanton nicht ganz schnell handelt, werden die guten und fähigen Leute aufhören und ihre Führungsfähigkeiten dort einbringen, wo sie etwas dafür erhalten (Privatwirtschaft, Erwachsenenbildung). Dann wäre die teilautonome, geleitete, gute Schule in Baselland nur noch eine Worthülse, die mit Müh und Not durch die Verordnungen und den sich jagenden Reformismus (Eltern, deren Kinder gewalttätig werden, können gebüsst werden!) vor dem Einsturz bewahrt werden soll. Noch nicht richtig eingeordnet werden die Synergien, die durch die Zusammenschliessung von Schulen unter einer gemeinsamen Schulleitung entstehen. Folgende Synergien sind bereits jetzt schon Realität:

- Gemeinsame Oster- und andere Weiterbildungen
- Gemeinsame Projekte: Gesundheitsförderung etc.
- Lehrpersonen bilden Tandems: Steigerung der Unterrichtsqualität
- Beziehungspflege: Bildungstag, Teamaktivität, Weihnachtstreff, Jahresessen mit dem Schulrat
- Gemeindeübergreifende Lager und Exkursionen
- Transfer von Projekten und Erfahrungen
- Transfer von Schülerinnen und Schülern, vor allem bei Konflikten/Disziplin
- Lehrpersonen, die an beiden Schulen arbeiten

- Stellvertretungen

Die Schulleitungsaufgabe ist meiner Erfahrung nach eine sehr differenzierte und höchst anspruchsvolle Aufgabe, die in Zukunft nur funktionieren wird, wenn sich Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit darauf einigen, sehr kompetente mit Führungseigenschaften ausgestattete Menschen in dieser für die Weiterentwicklung der Schule und des Bildungssystems sehr wichtigen Funktion zu platzieren. Dies bedingt ein neues und aufgewertetes Stellenprofil.

SL-Bereiche	IST – Zustand: jede Schule für sich	Soll – Zustand: 3-5 Schulen im Verbund
Schulleitung	Nebenjob	Vollberuf
Vorgesetzter	teils	ja
Topausbildung	teils	ja
Päd. Wirkung	klein	gross
Organisation	Sehr aufwendig	Für 50 Lehrpersonen
Wissenstransfer	klein	gross
Personentransfer	null	gross
Zusammenarbeit mit anderen Schulen	möglich	institutionalisiert
Schülertransfer	selten	strukturiert
Effizienz	klein	gross

4. Voraussetzungen für extern geleitete Schulen

Die Anfrage der Schulräte von anderen Gemeinden hat mich in die Situation gebracht, darüber nachzudenken, was die Bedingungen meinerseits sein könnten, diese Aufgabe befriedigend zu lösen. Diese Schulen hatten ja vorher eigene Schulleitungen, die zurück getreten waren und aus den Teams stellte sich niemand mehr zur Verfügung. Auf Ausschreibungen hatte niemand reagiert, somit war ich in der Situation, der alleinige Kandidat zu sein. Auch wusste ich nichts über die Geschichte der Schule, der Gemeinde oder des Schulrats. Ich stellte also eine Liste (s. Anhang, 10.1) von Voraussetzungen zusammen, die ich als Bedingungen stellte. Ich stellte in diesen Gesprächen fest, dass ein grosses Bedürfnis nach einer professionellen und kompetenten Schulleitung vorhanden ist, die die operative Führung auch wirklich übernimmt. Der Schulrat hat alle diese Bedingungen akzeptiert. Denn daraus entsteht die im Gesetz vorgegebene Praxis und führt entsprechend zur Entlastung des Schulrats.

4.1 Der Schulrat

Die Funktion des Schulrats vor dem In-Kraft-Treten des neuen Bildungsgesetzes wurde sehr verschieden ausgelegt. In den meisten Fällen war es so, dass je kleiner die Gemeinde, umso mehr hat der Schulrat sich für alles interessiert und bei allen Entscheidungen mitgewirkt oder sogar allein entschieden. Die Mitglieder des

Schulrats rekrutierten sich häufig aus den ambitionierten Parteimitgliedern, die eine politische Karriere anstrebten oder aus solchen, die nun den Lehrpersonen klare Ziele vorgeben wollten. Natürlich gab es auch einzelne, die sich wegen der Kinder und dem Unterricht für dieses Ehrenamt interessierten. (Von sieben Personen sind allein dieses Jahr drei neu hinzugekommen).

Der Schulrat, wie er im neuen BG beschrieben wird, hat eine klar umrissene Funktion, die viel weniger Einfluss ermöglicht, aber umso mehr Interesse und Engagement erfordert. Er figuriert wie der Verwaltungsrat der KMU. Er interessiert sich für die strategische Entwicklung seines Betriebs, Wachstumszahlen (Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Investitionen in Immobilien), Bildungspolitische Inhalte wie Harnos, Einführung der Fremdsprachen, Gesetzesänderungen in der Sonderschulförderung, Zusammenlegung in Schulkreise und natürlich für die Finanzen. Das Tagesgeschäft überlässt er dem CEO und verlangt regelmässige Rechenschaftsberichte. Dies verlangt, dass der Schulrat überzeugt ist, die richtige Schulleitung zu haben, die er für kompetent hält und in die er volles Vertrauen hat. Erst auf dieser Grundlage beginnt eine Zusammenarbeit, die dem Ganzen dient und die den Schulrat für den Gemeinderat zu einem gleichberechtigten Gremium machen. Dies bedeutet für den Schulrat, dass er für sich folgende Fragen zu klären hat:

- Wie ist eine teilautonome, geleitete Schule definiert?
- Kennt der Gemeinderat, die Eltern und die Lehrerschaft diese Definition?
- Akzeptiert der Gemeinderat den Schulrat als Gremium auf gleicher Höhe?
- Haben wir die Abgrenzungen strategisch und operativ klar vorgenommen?
- Haben wir ein Leitbild für unsere Führungsaufgabe, aus denen ein bildungspolitischer Plan mit strategischen Zielen hervorgeht?
- Haben wir einen Zeitplan erstellt und die nötigen personellen Ressourcen?
- Hat unsere Schulleitung auch die nötigen Kompetenzen, um die ihr gestellte Aufgabe zu lösen?
- Entspricht die Stellung der Schulleitung dieser Aufgabe?
- Setzen wir uns politisch für eine entsprechende Entlohnung ein?

Der Schulrat bekennt sich zu einer Leadership-Position der Schulleitung und anerkennt die Trennung von operativen und strategischen Funktionen.

4.2 Die Sekretärin

Eine professionelle Sekretärin ist für eine gut funktionierende Schulleitung Voraussetzung. Gute EDV-Kenntnisse und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und selbständig zu arbeiten sind notwendig, ebenfalls Diskretion und die Fähigkeit sich abzugrenzen sowie unter grossem Druck zu arbeiten.

Wie in dem Pflichtenheft (s. Anhang Beilage 2) ersichtlich ist, geht es in der Schuladministration darum, die Schulleitung möglichst zu entlasten und die Aufgaben an die Schulsekretärin zu delegieren, die sie allein und verantwortlich erledigen kann. Sie ist eigentlich die administrative CO-Leitung der Schulleitung, die den Jahresterminkalender im Auge hat und eigenes Organisationssystem für die Planung der Sitzungstermine aufbaut, das mit den anderen Teilnehmern ständig abgeglichen

wird. Denn die Schulsekretärin ist vorzugsweise für alle von derselben Schulleitung geleiteten Schulen dieselbe Person. Sie wandert mit der Schulleitung von Gemeinde zu Gemeinde. Die Sekretärin soll von der Schulleitung gewählt werden.

Somit werden enorme Synergien frei: Sie verwendet viele Tabellen und Vorlagen für alle Schulen. Sie wendet die Logos der Schulen an, aber ebenso werden alle Logos auf viele Vorlagen gesetzt.

Die Sekretärin ist das administrative Speichermedium der Schulen und kann bei einer unvorhergesehenen Amtsnachfolge die neue Leitung im administrativen Bereich sehr kompetent einführen.

4.3 Strukturen von externen Schulleitungen

Die externe Schulleitung hat in jeder Schule ein Büro, ein Sitzungszimmer und einen Aktenschrank. Die Schule zu betreten, wahrzunehmen und selber wahrgenommen zu werden, ist ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz der Schulleitung. Die regelmässige Präsenz im Schulhaus ist für eine Leadership Funktion Bedingung (*Rolf Dubs, Die Führung einer Schule, vgl. S. 160 -181*). Gleichzeitig ist gerade deren Distanz ein weiterer grosser Vorteil, nicht zu den involvierten Personen und Geschichten zu gehören.

Die Schulleitung sollte sich vor der Bewerbung eine Liste erstellen, die sie am Vorstellungsgespräch allen Anwesenden übergeben kann und welche über die Bedingungen sowie über die Leistungen der Schulleitung Auskunft gibt.

Nach der Bewerbung beim Schulrat organisiert der Schulrat die Gelegenheit, dass sich die Schulleitung auch dem Team vorstellt und der Konvent sich damit in empfehler Weise äussern kann. Weiter sollte der Schulrat beim Gemeinderat die Bestätigung mittels Protokollauszug für das Globalbudget einholen, damit der sich bewerbenden Schulleitung nicht Dinge versprochen werden, die der Schulrat später nicht halten kann.

Die administrative Organisationsstruktur kann bis in die Details von der Schulleitung für die verschiedenen Schulen adaptiert werden ohne dass die einzelnen Schulen ihre Identität oder spezifische Eigenschaft verlieren. Sie wird an einem Ort die Leitbildentwicklung, am anderen die Gesundheitsförderung und am dritten die Pausenplatzgestaltung vorantreiben. Alle von der Schulleitung gemachten Erfahrungen und alles Wissen kommen in allen Schulen und Gemeinden zum Tragen. Die Intensität der Weiterbildung nimmt zu, da die Schulleitung nicht hauptsächlich durch die anfallenden administrativen Arbeiten beschäftigt ist, sondern genug Zeit und Energie für ihre Weiterbildung und das Studium von Fachliteratur einsetzen kann. Zentral werden auch die gegenseitige Befruchtung auf allen Ebenen und die damit verbundenen Synergien, die sich mit der Zeit entwickeln. Weiter ist ein klares und transparentes Organisationssystem nötig, damit Ressourcen schonend und effizient genutzt werden können. Die Schulleitung mit der Sekretärin zusammen ist eine Servicestelle für die Lehrpersonen, die schnell und kompetent Unterstützung liefert.

4.4 Wandern als Schulleitung: zu weit weg von der Basis?

Wir werden zu Beginn von den Teams mit Befremden aufgenommen, was ganz natürlich ist. Ihre Zweifel entstehen aus der Annahme, die für sie so wichtigen

Verhältnisse nicht zu kennen und daher entsteht die Befürchtung, dass ihre Bedürfnisse zu wenig wahrgenommen werden und sie zu wenig vertreten werden.

Diesen Annahmen ist mit folgenden Massnahmen vorzubeugen:

- Nach der Wahl durch den Schulrat stellt die Schulleitung dem Team ihren Masterplan vor.
- Sehr rasch wird die neue Schulleitung sich den Eltern und der Bevölkerung vorstellen, zum Beispiel, indem sie die Schlussaktivität der Schule am Ende des Schuljahrs besucht.
- Die Eltern erhalten einen Brief, in dem die Philosophie der neuen Schulleitung zum Ausdruck kommt und in dem die Kommunikationskanäle schriftlich dargestellt werden (wann ist die Schulleitung im Schulhaus, E-Mail Adresse, Tel. Nummern der verschiedenen Büros und auch die Natel Nummer ist mitzuteilen).
- Meines Erachtens ist es absolut nötig, mit der Sekretärin zusammen wöchentlich im Schulhaus zu arbeiten.
- Der Konventsrythmus ist noch vor dem neuen Schuljahr mitzuteilen, der Zeitpunkt mit dem Team auszuhandeln, z.B. arbeite ich jeden Mittwochvormittag in Dittingen und jede dritte Woche ist um 12.30 Uhr bis 14.00 Uhr Teamsitzung. Die Daten und Themen sind im Voraus auf einem Jahresplan mitzuteilen. Die Schulleitung wird die ersten Jahre die Sitzungsleitung selber übernehmen.
- Nach einer Einarbeitungsphase von einem Jahr, in dem sich alle Personen in die neuen Strukturen einarbeiten, wird die Entlastung des Systems erkennbar. Das System wird nicht basisdemokratisch entwickelt, sondern von der Schulleitung eingeführt.
- Die Präsenz der Schulleitung auf allen Ebenen ist eine weitere Voraussetzung für das Gelingen: sie soll ihre Anliegen nach Absprache mit dem Schulrat dem Gemeinderat vortragen, damit sie detailliert und gründlich auf Fragen aus dem Rat reagieren kann. Die Schulleitung hat weiter auch die Aufgabe, Elternanlässe zu moderieren und die jeweiligen Themen mit dem Team zu koordinieren. Auf Schülerebene ist sie bei Anlässen ebenso präsent wie bei Konflikten. Damit wird ein lebendiger Bezug zwischen Schulleitung und allen Anspruchsgruppen aufgebaut und die Schulleitung wird physisch erlebt und wahrgenommen. Die Folge ist die adäquate Beanspruchung der Schulleitung und somit ihre Legitimierung als kompetente Führung.

Als Kultur werden Werthaltungen und Normen der Beteiligten bezeichnet, die während längerer Zeit entstanden sind. Erkennbar wird die Kultur in der Kommunikation zwischen den Akteuren(Karin Reichwein S. 26).

5. Umsetzung und Organisationsstrukturen

5.1 Das Sekretariat

Die Sekretärin verfügt über einen eigenen PC und eine eigene E-Mailadresse. Sie arbeitet am gleichen Tag in der Schule wie die Schulleitung, damit der

Kommunikationsfluss gewährleistet ist. Nach dem Arbeitstag werden die Daten gesichert. Für die in ihren Bereich fallenden Kontakte ist sie zuständig und verantwortlich.

Die Aktenablage, die Informationsbroschüre, das Budget und alle Formulare sind an allen Schulen identisch, jeweils mit dem eigenen Logo gekennzeichnet. Dies bewirkt eine sinnvolle und effiziente Form der Bearbeitung der Aufgaben. Zentrale Aufgabe der Sekretärin ist die Rechnungsführung mit Kontierung in den entsprechenden Konti und das Ausdrucken des jeweils aktuellen Budgetstands. Diese wird im Arbeitsraum ausgehängt, damit für die Lehrpersonen Transparenz herrscht. Die Dotierung des Sekretariats mit einer halben Stunde pro Klasse ist nicht genügend, wenn sie neben den aktuellen administrativen noch weitere Aufgaben übernehmen soll, die heute unumgänglich sind:

- Ø Technische Bearbeitung und aktualisieren einer Schulwebsite
- Ø Bearbeiten von SchülerInnen - und LehrerInnenbeiträgen für die Presse, weiterleiten an die Redaktion
- Ø Kontakte zur Gemeindeverwaltung
- Ø Servicestelle für Lehrpersonen
- Ø Hinterfragen der bestehenden Administration und Strukturen und ständige Weiterentwicklung
- Ø Erstellen der Traktandenliste für die Schulratssitzungen, versenden mit den entsprechenden Beilagen
- Ø Teilnahme an den Schulratssitzungen als Protokollführerin.

Um die Grundstruktur zu legen und um später die Schulleitung im administrativen Bereich genug zu entlasten, muss der zeitliche Faktor für die Sekretärin pro Klasse pro Woche erhöht werden (siehe Beilage 2 im Anhang)

5.2 Technische Voraussetzungen (im Bereich ICT)

In allen den von mir geleiteten Schulen habe ich neue Computer mit neuen Druckern angeschafft. Es gab keine ICT-Strategie und weder der Schulrat noch der Gemeinderat sahen die Notwendigkeit eines Konzeptes.

1. Sofort

Das Sekretariat, das in kleinen Gemeinden mit dem Lehrerinnen-Arbeitsraum identisch ist, verfügt über einen schnellen Rechner mit Breitbandinternetanschluss, einem Flachbildschirm 19 Zoll, einem Drucker/Scanner und einem externen Speicher zum Sichern der Daten. Ein zweiter Internetzugang im Zimmer ist verfügbar für die Schulleitung oder andere Personen. Weiter ist ein guter Kopierer mit automatischem Einzug, beidseitigem Bedrucken, vergrößern und verkleinern, sortieren und bündeln eine weitere Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Die Kopierer werden vorzugsweise geleast, während die PCs gekauft werden.

2. Im Zeitraum von 3 Jahren

- Jeder angestellten Lehrperson, die mehr als ein 50% Pensum unterrichtet, wird auf Gemeindegeldern ein Notebook und ein leistungsfähiger Stick zur Verfügung gestellt. Das Notebook ist während der Unterrichtszeit den Schülerinnen und Schülern zur Verfügung zu stellen.
- Die Schule hat im Budget ein Konto zum Kauf von Software und für den Unterhalt der Hardware.
- Alle Schulzimmer werden über das Stromnetz ans Internet angeschlossen.
- Es gibt im Schulhaus einen Informatikverantwortlichen oder eine zuständige Person, die je nach Bedarf eine Fachperson zur Unterstützung anfordert.
- Der Einsatz der PC's ist Teil der inneren Differenzierung und speziellen Förderung.
- Die Software ist im Unterricht einzuführen, einzusetzen und zu Übungszwecken den Schülerinnen auch nach Hause mitzugeben.
- Die Lehrperson führt ein CD Rom Inventar.
- Für die interne Kommunikation mit dem Sekretariat und der Schulleitung und dem Schulrat sind E- Mail-Sammel-Boxen einzurichten, das heisst die Lehrpersonen sind innerhalb einer begrenzten Frist zu der nötigen Weiterbildung anzuleiten.
- Einseitige Haltungen gegenüber der ICT Technologie sind zu bearbeiten: die Lehrpersonen nutzen diese wie früher Papier und Stift und sind somit echte Partner im Dialog mit den Kindern
- Eltern erkennen den pädagogischen Wert der neuen Technologien und nutzen diese als solche: die Nutzung unterliegt gewissen Regeln, sie muss bewirtschaftet werden wie auch die Nutzung der anderen Elektronik wie TV, Handy und Game Boy.
- Kinder erleben den PC als unterstützend in ihrem Lernerfolg und nicht in erster Linie als Ablenkungs- und Verdrängungsapparat.
- Der Einsatz dieser Technologie ist Thema an den Elternabenden oder Sachthemenabenden der Schulleitung.
- Die Anschaffung weiterer ELEKTRONIK wie Filmkamera, Digitalkamera, Bearbeitungssoftware usw. ist mit den Standard der Technischen Ausrüstung und den Zielen des Leistungsauftrags zu koordinieren (z.B. Laptops mit Firewire Anschluss).

5.3 Das Schulprogramm

Definition aus dem Handbuch für Schulräte und Schulleitungen Kap. 35

Das Schulprogramm ist eine auf mehrere Jahre hin ausgerichtete Sammlung von Vereinbarungen zwischen Kollegium (Mitwirkung und Anhörung) und Schulleitung (Federführung und Antrag an den Schulrat) über die Umsetzung des kantonalen Bildungsauftrags und die Nutzung der Freiräume.

Ein Schulprogramm mit dieser Grundvorgabe kann sehr verschieden aussehen. Ein gutes Schulprogramm ist ein Nachschlagewerk und ein Arbeitspapier, das häufig genutzt wird. Es soll der Lehrperson die Klarheit und Sicherheit geben, dass sie

weiss, was ihre Schule ausmacht, wie sie organisiert ist, wie verschiedene Vorgehen festgelegt sind, wer für was zuständig und verantwortlich ist, welche Formulare sie braucht und welche Termine sie einzuhalten hat. Wie das Schulprogramm entsteht, darüber gibt es verschiedene Ansichten und Meinungen. Für die kleinen Schulen gibt es die Möglichkeit, bestehende Schulprogramme, vor allem ihre formale Struktur, von anderen Schulen zu übernehmen und inhaltlich auf die eigene Schule zu adaptieren. Denn es gibt viele Teile, die nicht jede Schule neu erfinden muss, sondern Sinnvollerweise bereits vom Kanton angeboten werden könnte: die technische und formale Struktur liegt vor, wie beim VO BBZ.

Innerhalb der von mir geleiteten Schulen wurde das in langer Arbeit von der grossen Gemeinde entwickelte Schulprogramm als Muster genommen und von mir als Schulleiter umgeschrieben. Jetzt wird es kapitelweise von den Lehrpersonen gelesen, diskutiert und allenfalls geändert. Als Kriterien gelten immer die gleichen Fragen:

- Ø Bringt es uns als Lehrpersonen Nutzen im Sinne von produktiver und effektiver Leistungssteigerung?
- Ø Werden die Schülerinnen und Schüler damit erreicht?
- Ø Verbessert sich dadurch mein Unterricht?
- Ø Entstehen Klärungen der Zuständigkeiten und dadurch Arbeitserleichterung?

Das Ziel des Programms ist leicht zu erkennen, denn es soll unsere Schule formal und inhaltlich beschreiben. Seine Wirksamkeit muss immer wieder überprüft werden durch verschiedene Anspruchsgruppen. Eine interessante Gruppe ist die der Neuzugänge im Team, sie können gut Feedback geben, ob das Schulprogramm für sie nützlich oder wenig sinnvoll war.

5.3.1 Was ist ein pädagogisches Profil?

Das pädagogische Profil ist das Herzstück oder die Seele des Schulprogramms. In den anderen Kapiteln sollte dies wahrnehmbar sein oder bei Befragungen der Anspruchsgruppen zum Ausdruck kommen. Es ist die Tonart des Musikstücks. Das pädagogische Profil ist im Leitbild verankert und wird in der Folge in den einzelnen Aspekten sichtbar. Intensiv erlebt man das pädagogische Profil, wenn man eine Schule besucht, statt ihr Schulprogramm zu lesen. Zu beobachten, wie sich die Schülerinnen und Schüler am Morgen vor dem Eintreten ins Gebäude verhalten, wenn wir durch das Schulhaus flanieren, zwischen 7.00 und 8.00Uhr, wenn wir in den Gängen unsere Augen und Ohren öffnen und bei den Schülerinnen und Schülern bleiben, wenn wir die Begegnungen mit den Lehrpersonen miterleben, die zehnte Pause auf dem Pausenhof und im Lehrerzimmer, die Elternabende und den Sporttag.

Der Umgang zwischen den Schulbeteiligten ist das Abbild des pädagogischen Profils. Dies „Wir sprechen miteinander und nicht übereinander“, sollte von den Lehrpersonen vorgelebt werden, ist aber in der Begegnung mit der Schülerin und dem Schüler sowie den Eltern genauso wichtig. Alle Klassenlehrpersonen werden im Schulprogramm zum Führen von Elterngruppen verpflichtet. Die Grundhaltung der Schulleitung von Transparenz, die Unterstützung der von Lehrpersonen initiierten Ideen, eine klare Haltung zum erlebnisorientierten Unterricht, eine konfliktfähige, handlungsorientierte Praxis in Konflikten sind Merkmale eines pädagogischen Profils.

Das Vertrauen der Schulleitung in alle Schulbeteiligten sowie der Lehrerschaft in die Schülerinnen und Schüler beeinflussen die Stimmung in der Schule. Die Führungskultur der Schulleitung beeinflusst das pädagogische Profil massgeblich. Dem Austausch über diesen Umgang wird regelmässig in den pädagogischen Konventen, der schulinternen Weiterbildung und den Stufensitzungen grösste Wichtigkeit gegeben.

5.3.2 Schulorganisation

Aus der Schulorganisation soll klar ersichtlich sein, welche Formen und Strukturen die Schule entwickelt hat, um ihre Ziele zu bearbeiten und zu erreichen. Die Lehrpersonen wenden ihre Energie hauptsächlich für ihren Unterricht auf. Die für die Gesamtschule notwendigen Aufgaben sind klar zu definieren und immer wieder Gegenstand von Gesprächen, die das Bewusstsein der Wirkung auf die Kinder und auf die Öffentlichkeit haben.

Wichtige Aspekte sind:

- Sitzungsleitung, Frequenz, Traktanden, Protokoll, Themenbegleitung
- Arbeitsgruppen, Auftrag, Protokoll, Leitung, Durchführung, Abschluss
- Kompetenzregelung der Arbeitsgruppen und Steuergruppen
- Mitwirkung des Teams
- Kommunikationsfluss
- Terminüberwachung
- Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler
- Feedbackformen
- Mitwirkung der Erziehungsberechtigten
- Int. Evaluation
- Zusammenarbeit mit den Nichtunterrichtenden
- Umgang mit Konflikten, Dienstweg, Kompetenzklarheit

Die Anlässe sowie die Formen der Zusammenarbeit werden regelmässig evaluiert und den Bedürfnissen angepasst. Die Zeitgefässe sind der Konvent, die Planung des Schuljahres am Osterblock und die Stufensitzungen.

Primäre Merkmale und Prozesse in Schule und Unterricht

Voraussetzungen	Differenzierte Ebenen		Ergebnisse
1. Bedingungen Strukturell Finanziell Materiell Personell sozial	3. Schulqualität Schulkultur Schulmanagement Kooperation und Koordination Personalentwicklung	4. Unterrichtsqualität Adäquatheit der Lerninhalte und – Materialien Qualität des Lehrens und Lernens	5. Wirkung Leistung Einstellung Haltung
2. Intention Bildungsziel Leistungen Einstellungen Haltungen			6. Langfristige Wirkung Beruflicher Erfolg Soziale Teilhabe
Input	Transformation/ Prozess		Output

(nach Ditton 2000, S. 79)

5.3.3 Öffentlichkeitsarbeit

Zu den Anspruchsgruppen der Öffentlichkeitsarbeit gehören die Bevölkerung des Dorfes, die Eltern und die Behörden, neuerdings zählen wir auch den Schulrat dazu, denn die Information des Schulrats ist eine zentrale Aufgabe der Schulleitung.

1. Jede Schule verfügt über ein Kommunikationskonzept und unterhält eine Homepage oder einen entsprechenden Link auf der Gemeindehomepage.
2. In jeder Schule erhalten die Erziehungsberechtigten sowie die Schulräte und die Gemeinderäte die Schulbroschüre. Auf der Gemeindeverwaltung wird sie für interessierte Einwohner aufgelegt. Zusätzlich ist sie auf der Homepage zu finden.
3. Öffentlichkeit: Die Lehrpersonen berichten regelmässig in den Gemeindezeitungen. Zusätzlich sind für grössere Anlässe oder Aktivitäten die regionale Presse einzuladen oder mit Informationen zu versorgen.
4. Gemeinderat: Der Gemeinderat soll jährlich von der Schulleitung und dem Schulrat zu einer Orientierungsveranstaltung eingeladen werden.
5. Der Schulrat wird über E-Mail durch die Schulleitung und die Lehrpersonen ständig über wichtige oder für sie interessante Themen informiert. Auch Elterninformationen werden als Kopie an diesen weitergeleitet.
6. Die Eltern werden regelmässig durch die Schulleitung sowie durch die Lehrpersonen in allen Belangen informiert und zur Mitwirkung eingeladen.
7. An Anlässe wie Schulschluss, erster Schultag usw. werden grundsätzlich alle eingeladen.
8. Um nicht ins inhaltslose Aktionsgehabe zu versinken, sind alle Veranstaltungen und Berichte strengstens zu prüfen: Was bewirkt es? Für welche Anspruchsgruppen ist es interessant?

5.3.4 Schulentwicklung

Je kleiner eine Schule ist, desto grösser wird die Gefahr, schwerfällig und nur noch wiederholend zu agieren. Die Haltung der Schulleitung ist entscheidend für eine stetig sich bewegende und entwickelnde Schule. Für die Umsetzung braucht es entsprechende Gefässe und Strukturen, die im Jahreslauf eingebettet sind.

1. An der Osterveranstaltung wird das Jahresprogramm des vergangenen Schuljahres reflektiert und bewertet. Aufgrund der Resultate wird das neue Jahresprogramm des nächsten Schuljahres beschlossen.
2. Die aufgrund der Evaluationen erhaltenen Daten werden dem Team vorgestellt und daraus Massnahmen abgeleitet, welche von einer entsprechenden Projektgruppe entwickelt werden und dann dem Team/der Schulbehörde vorgestellt werden.
3. Schulentwicklungsziele sind nur durch gründliche Vorbereitung und ständiger Information auf eine tragfähige Basis zu stellen. Sonst laufen die Projekte Gefahr, Papier zu bleiben, nach aussen wird zugestimmt, aber umgesetzt wird wenig oder nichts.
4. Beispiele der Schulentwicklungsprojekte, die in unseren Schulen umgesetzt wurden oder in Arbeit sind:

Umgesetzte Beispiele:

- Leitbildentwicklung
- Schulprogramm
- Schulhausordnung
- Pausenplatzgestaltung
- Gesundheitsförderung
- Einführung der ICT Technologie

In Arbeit:

- Begabtenförderung in Form innerer Differenzierung
- Pausenplatz als Ort der Sinne und Bewegung
- Bewegte Schule: die Verankerung im Alltag
- Klassenübergreifende und gemeindeübergreifende Projekte
- Tandem als FOS mit anderen Schulen
- Umsetzung der empfohlenen Massnahmen der externen Evaluation

5.3.5 Interne Evaluation

Evaluation wird zwar in den letzten Jahren als Modewort belächelt und auch missbraucht, trotzdem ist die interne Evaluation ein Hauptinstrument zur Qualitätssicherung und – entwicklung. Die Wahl des QM-Systems liegt in der Natur der Schule: Es können immer nur Schritt für Schritt einzelne Bereiche evaluiert werden und nicht das ganze Gefüge. Dabei gibt es eine Rangordnung, die sich für das Funktionieren der Schule als System aufdrängt:

- Der Unterricht und damit die Leistung der Schülerinnen und Schüler im Unterricht: regelmässige Prüfungen zum Stoff, einholen von Feedback der Lehrperson bei den Schülern in verschiedenen Formen, einmal jährlich schriftlich.
- Einholen eines schriftlichen Feedbacks pro Jahr bei den Eltern zum Thema Führung der Klasse und Unterricht.
- Ein Schulbesuch der Schulleitung von 2 Lektionen pro Jahr bei jeder Lehrperson, unabhängig vom Pensum.
- Teilnahme der Schulleitung auf Wunsch der Lehrpersonen an Elternabenden, Elterngesprächen und Anlässen.
- Tandem: vier Besuche pro Jahr in einer anderen Klasse nach vorher festgelegten Kriterien mit Feedback.
- Ein halber Tag Schulbesuch in einer anderen Gemeinde mit Beobachtungskriterien: Feedback einholen.
- Ein Besuch der Schulbehörde pro Jahr.
- Jährliches schriftliches Feedback an die Schulleitung.
- Jährliches MAG, in dem die oben genannten Kriterien zur Sprache kommen.

5.3.6 Konflikte

Der Umgang mit Konflikten ist eine sehr wichtige und auch schwierige Aufgabe der Schulleitung. Sie soll hellhörig sein und im Bedarfsfall eingreifen, also wenn die Schulgemeinschaft, das Schulklima oder einzelne Schulsehörer darunter leiden. Konfliktlösungsmodelle gibt es viele und erprobte, doch helfen sie wenig, wenn sich die Schulleitung über einige entscheidende Kriterien nicht im Klaren ist und diese nicht immer wieder kommuniziert, sie also in die Gesprächskultur integriert:

- Konflikte sind normale Aspekte des Zusammenarbeitens.
- Konflikte sollen wahrgenommen und nicht ausgeblendet werden.
- Konflikte werden angesprochen und wenn möglich von den Beteiligten selbst gelöst.
- Zeichnet sich keine Lösung ab, wird die Schulleitung einbezogen.

Die Schulleitung wird in ihrer Wahrnehmung ständig Konfliktsituationen ausgesetzt sein, in denen sie entscheiden muss, ob und wie sie sich einbringt.

Generell wählt der Verfasser hier die Strategie der Selbststeuerung als Anspruch an professionelle Pädagoginnen und Pädagogen: Sie arbeiten an ihrer eigenen Konfliktfähigkeit und bilden sich weiter. Der Verfasser ist der Meinung, dass den Lehrpersonen der Raum zur Selbstlösung geboten werden muss, dass aber auch ständig dazu eingeladen wird, im Bedarfsfall die Schulleitung in einem frühen Zeitpunkt anzusprechen. Als Schulleitung soll nach einem bekannten Modell vorgegangen werden:

- Sie klärt im Erstgespräch ab, ob es sich um einen echten oder unechten Konflikt handelt.
- Bei einem unechten Konflikt wird die Lösung sofort zusammen erarbeitet.

- Bei einem echten Konflikt wird eine Diagnose erstellt und die Schulleitung entscheidet sich für eine Strategie: Konfliktlösungsprozess, geleitet durch die Schulleitung oder durch externe Hilfe.
- Wenn möglich wird die Win Win Strategie gewählt, die Lösung und die Vereinbarungen schriftlich genau festgehalten, unterschrieben und nach einem festgelegten Zeitplan auf deren Wirksamkeit überprüft.

5.3.7 Kommunikation

Eine klare regelmässige Kommunikation mit schriftlich festgehaltenen Strukturen ist der Lebensnerv der Schulführung überhaupt.

Die Prozesse der Kommunikation dienen der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den internen Anspruchsgruppen (Lehrkräfte, Schuladministration, Abwart, Schülerschaft) sowie zu den externen Anspruchsgruppen (Schulrat, Gemeinderat, Eltern, weiterführende Schulen). Zu diesen Beziehungen zählen nicht nur die unmittelbaren Informationen, sondern auch weitere Massnahmen, welche geeignet sind, die Identität der Schule nach innen und aussen zu stärken (Corporate Identity). Ebenso gehört die kommunikative Bewältigung von kritischen Ereignissen und Krisensituationen dazu. (Rolf Dubs, Die Führung einer Schule, S.333)

Die Prozesse der Kommunikation erfordern von der Schulleitung einen kompetenten Umgang mit Informationen und eine hohe interpersonelle Kompetenz. Die Umsetzung verlangt Zeit und Raum, die zur Verfügung gestellt werden müssen und sowohl geplant wie auch spontan genutzt werden sollen. Die Wege der Kommunikation sollen klar definiert sein in formale und informelle Kommunikationsprozesse. Das Vorgehen und bewusste Gestalten dieser Prozesse durch die Schulleitung hat für alle Anspruchsgruppen Vorbildcharakter.

6. Der Zweckverbund

Der Zweckverbund wird die Zukunft der kleinen und mittleren Gemeindeschulen darstellen, denn diese Form der Zusammenarbeit bietet sehr viele Vorteile:

- Ein von den Gemeinden angepasstes Gemeindereglement
- Die Unterstützung des Kantons in der Gründungsphase mit der rechtlichen Abstützung
- Einen gemeinsamen professionalisierten Schulrat (rechtlich noch nicht geregelt)
- Eine gemeinsame Schulleitung, die klar Vorgesetzte/r ist
- Die Schulleitung hat als Beruf Schulleiter/in und ist nicht dauernd dem Rollenkonflikt ausgesetzt
- Ein gemeinsames Schulsekretariat
- Ein transparentes Budget, auch im Vergleich
- Die Möglichkeit, Schülerinnen und Schüler in Parallelklassen ohne Kostenfolge zu versetzen

- Eine Vernetzung aller Schulentwicklungsarbeit, der Qualitätsförderung, des Austauschs auf allen Ebenen
- Gemeinsame Steuergruppen für Projekte wie Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Einkauf etc.
- Eine sehr viel bessere Nutzung der personellen sowie der finanziellen Ressourcen
- Vernetzung von spezieller Förderung und Entwicklung neuer Modelle
- Die Garantie, die Schulräume und infrastrukturellen Fragen in einem grösseren Rahmen zu diskutieren und zu lösen (auch hier hinken die Schulen dem Trend der Fusionen von Gemeindeverwaltungen, Bauverwaltungen, Feuerwehren usw. bereits hinterher!)
- Nachteile können die finanziellen Auswirkungen sein: der Finanzausgleich in den verschiedenen Gemeinden ist sehr unterschiedlich. Wenn nun für den Betrieb der Kreisprimarschule ein gemeinsamer Pro Kopf Beitrag entrichtet würde, könnte dies die Gemeinden anfänglich noch irritieren oder die grossen Gemeinden zu stark beanspruchen.
- Eine praktikable Form wäre der Schulverbund, der die Gebäude und damit den Schulstandort und die finanzielle Verantwortung bei den einzelnen Gemeinden lässt.
- Auch die Frage der Sockelentlastung für die Schulleitung ist nicht geregelt, bzw. wäre jetzt noch ein Nachteil: die Schulleitung legt doch viele Wege zurück und hätte noch weniger Zeit, denn bei einer Zusammenrechnung der Klassen verliert sie Sockelstunden.
- Die Klassenbildung muss getrennt bleiben, denn sonst droht der Verbund zur reinen Sparmassnahme zu verkommen. Der Eigenständigkeit der Gemeinden als Schulstandort ist Rechnung zu tragen.

7.Ausblick

Die Schule als eigener Betrieb, der Öffentlichkeitsarbeit betreibt, der für sich Public Relations- Aufgaben wahrnimmt, der vielleicht sogar Geld verdient und nicht nur verbraucht, der eben wie ein KMU Betrieb funktioniert und der in der Weiterentwicklung der Bildungsmasstäbe einen hohen Grad an Selbstständigkeit erreicht, wird früher oder später Realität werden. Die persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten der Lehrpersonen sollten stärker genutzt und in die Bildungsentwicklung eingebaut werden. Pisaergebnisse, deren Resultate bis jetzt nur auf einem minimalen Niveau berücksichtigt werden, deuten klar auf eine Neustrukturierung der öffentlichen Schullandschaft hin, die aber ohne die entsprechenden Rahmenbedingungen nicht umsetzbar sind. Unbedingt sind die Ressourcen der Schulsekretärin zeitlich zu erhöhen sowie ihre Entlohnung kantonal zu regeln. Die Schulleitung ist eine Kaderfunktion und ist auf allen Schulstufen einheitlich zu regeln. Die Schule wird alle Bereiche in ihrem Kreis selber regeln und damit für alle Anspruchsgruppen eine höhere Wirksamkeit erreichen. Der Schulrat wird sich mit der Zeit ganz auf seine strategischen und überwachenden Aufgaben konzentrieren. Der Gemeinderat wird sich auf ein Globalbudget mit Leistungsauftrag einlassen, die Kontrolle wird ebenfalls der Schulrat übernehmen, zusammen mit dem Gemeinderat bzw. der Geschäftsprüfungskommission. Die Personalführung wird ganz in die

Verantwortung der Schulleitung gelegt. Damit ist die Verantwortung der Schulleitung für die ganze Schule mit allen ihren Bereichen Realität.

8. Schlussbemerkungen

Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem von mir gewählten Thema hat mich sehr inspiriert, die begonnenen Aufgaben mit Hilfe von Literatur und den Erfahrungen aus anderen Kantonen weiter zu entwickeln. Die Informationen der Autoren, die aus Untersuchungen in ganz Europa, aber auch aus der Schweiz stammen, zeigen auf, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist. Die bisherige Zusammenarbeit aus den praktischer sich ergebenden Umständen werde ich noch stärker nach bestimmten Zielsetzungen auf ihr zukünftiges Entwicklungspotential planen und strukturieren. Auch ist mir klar geworden, dass mein Leadership der wichtigste Teil der Führungsstruktur darstellt, den ich noch bewusster wahrnehmen, planen und leben kann. Der Kommunikationsaspekt wird von meiner Seite verstärkt gepflegt werden, da nur WIR am Schluss die Schule präsentieren. Auch bin ich aufgrund der Literatur in der Einzelperson – Schulleitung gestärkt worden, da sie in den Untersuchungen klar als effizienteste Form beschrieben wird. Sehr starke Bestätigung erfahre ich aus den Feedbacks der Lehrpersonen und der Schulräte aus den oben genannten Gemeinden. Die Ergebnisse der externen Evaluation bestätigen die befruchtende Wirkung (www.primarschulezwingen.ch/aktuelles). Die Belastung des Berufs Schulleiterin mehrerer Schulen ist zu leisten, wenn die zeitliche Dotierung der Sekretärin verbessert wird. Die Schulleitung braucht mehr Zeit für die Kommunikation. Das pädagogische Profil beansprucht sehr viel Zeit für Gespräche (auch Teilnahme an Elterngesprächen, Beratungsgespräche auf dem SPD, Wahrnehmung der Lehrperson in der täglichen Arbeit, Einzelgespräche mit Schülern und Schülerinnen, Leitung von Konfliktgesprächen, Verhandlungen mit Behörden und vieles mehr). Ich erlebe mit meiner Sekretärin, dass dieser Weg der Richtige ist. Denn bei der Übernahme der kleinen Gemeinden haben die Gemeinderäte pro Klasse 1 Stunde/Woche bewilligt, um diese Aufbauarbeit zu leisten. Aber bereits diese Zeit ist knapp, wenn die administrative Arbeit auf so hohem Niveau geleistet werden soll.

Die Schulleitungsfunktion in mehreren Schulen ist für mich ein sehr spannender und abwechslungsreicher Beruf. Es bereichert mich, mit so vielen Menschen regelmässigen Kontakt zu pflegen. Die vielen Lehrpersonen und Klassen fordern mich zu klaren und effizienten Organisationsstrukturen heraus und fördern die Steigerung der Selbstkompetenz aller Beteiligten. Die Rolle als Vorgesetzter ist durch den Stellenantritt bereits definiert und die Zusammenarbeit verlangt keine Rollenklärung. Der Zusammenschluss der Schulen in grössere Einheiten ist ein logischer Schritt und wird die Bildungsreformen wiederum in messbare Bahnen lenken: Mit den vier E (Effektivität, Effizienz, Evidenz und Erfolgsorientierung: s. *Böttcher, Professionswissen Schulleitung, S. 679*) werden die Schulen langfristig selbständige Bildungsorganisationen.

9. Literaturverzeichnis

Bayerwaltes M, Grosse Pause. Nachdenken über Schule, Kunstmann, München, 2002

BuchenHerbert/Rolff Hans-Günter, Professionswissen Schulleitung, Beltz Verlag, 2006

Dubs Rolf, Die Führung einer Schule, Leadership und Management, SKV, Verlag, 2005

Dubs Rolf, Neue Zürcher Zeitung, Geleitete Schulen – ein neues Problemfeld der Bildungspolitik, 19.März 2007

Jakob Maja, Zertifikationsarbeit ,Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in Schulen

Spitzer Manfred, Lernen, Gehirnforschung und Schule des Lebens. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg, 2002

Handbuch für Schulräte und Schulleitungen, Amt für Volksschule, 2006

Karin Reichwein, Führung und Personalmanagement in Schulen, Eine empirische Studie zum Working Knowledge von Schulleitungen, Verlag Rüegger, 2007

