

Schule leiten

Autorenteam: Annelise Wehrli Gisler, lic.phil. I und Hans-Peter Gisler, lic.phil. I

„Was dem Herz widerstrebt, lässt der Verstand nicht ein“ (SCHOPENHAUER).

Das Interesse am Thema Schulleitungen ist gross: Tagungen, Weiterbildungen, Publikationen. Im Kanton Glarus gibt es bisher sieben geleitete Schulen mit insgesamt neun Schulleitungsbeauftragten. Die Erziehungsdirektion hat ein provisorisches „Reglement betreffend Förderung und Einführung von Schulleitungen“ in Kraft gesetzt. Die lokalen Schulbehörden und die Lehrkräfte befassen sich mit dem aktuellen Führungsphänomen. Das Thema ist im Fluss, wird in der Praxis und Theorie kontrovers diskutiert und kann Emotionen wecken.

Das Autorenteam plädiert mittels vier Thesen für eine Einführung von Schulleitungen. Diese Einführung muss jedoch sorgfältig in einem schulhausinternen Entwicklungs- und Entscheidungsprozess mit den Beteiligten geplant und durchgeführt werden, denn das Konzept der geleiteten Schule bringt einen tiefgehenden Wandel der Schulhauskultur mit sich.

Erste These: Schulleitungen führen zur Belastungsminimierung von Lehrerschaft und Schulbehörden.

*„Meines Erachtens ist man gut beraten, davon auszugehen, dass man nicht die Wahl hat zwischen guten und schlechten Organisationen, sondern nur zwischen mehr oder weniger schlechten.“
(MALIK, 2000, 193)*

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitssituation an den Glarner Schulen wesentlich verändert: Bildungsgesetz, Lehrplanreform, erweiterte Lehr- und Lernformen (ELF), Evaluationsprojekt Beurteilen und Fördern und eine sich anbahnende Lehrkräfteknappheit vor allem an den Realschulen sind einige erste Stichworte dazu. Als weitere Belastungsfaktoren können aufgezählt werden:

- der zunehmende Legitimationsdruck der Schule gegenüber den Anspruchsgruppen wie Schülerschaft, Eltern, Politik, Wissenschaft
- der Spardruck der öffentlichen Hand
- der technologische Wandel, welcher heute vermittelte Lerninhalte morgen schon überflüssig macht, oder veraltet erscheinen lässt
- der soziale Wandel, der Veränderungen in Familien, Beziehungen, Arbeit mit sich bringt und das Wertgefüge beeinflusst
- die Tendenz den einzelnen Schulen mehr Kompetenzen zuzugestehen, die Regeldichte abzubauen, die Verantwortung an die tiefstmögliche Stelle zu delegieren (Subsidiaritätsprinzip)

- die zunehmende Zahl der Arbeits- und Projektgruppen, die wachsende Sitzungs- und Konferenzdichte. Die schulhausinternen Absprachen müssen schneller, treff- und entscheidungssicherer vorgenommen werden.

Wer soll diese Aufgaben koordinieren? Als Bindeglied zwischen Schule und Umfeld kann die Schulleitung wichtige Führungs- und Ansprechrollen übernehmen. Diese Rolle muss professionell ausgeführt werden. Lehrkräfte üben selbst täglich in ihren Klassen Führungsfunktionen aus und entwickeln so eigene starke Vorstellungen von Führung und Schulleitung.

Die Rolle der Schulleitung muss von den Projektbeteiligten so gestaltet werden, dass sich die Lehrerschaft und Schulbehörden auf das Wesentliche, das Kerngeschäft, konzentrieren können und somit vom Tagesgeschäft entlastet sind. Das Wesentliche der Lehrenden ist die Bildung und Erziehung der Jugend. Das Wesentliche der Schulleitung besteht im Erledigen der administrativen-operativen Tagesgeschäfte. Das Wesentliche der Schulbehörden ist die Gesamtverantwortung für die Schule (Reglement Schulleitung Glarus, 2000), ist die politische und strategische Führung der Schule und des Personals.

Zweite These: Schulleitungsbeauftragte sind Fachleute der Führung.

*„Die Kernfrage (...) lautet nicht: Wer soll führen? sondern: Was ist richtige Führung?“
(MALIK, 2000, 45)*

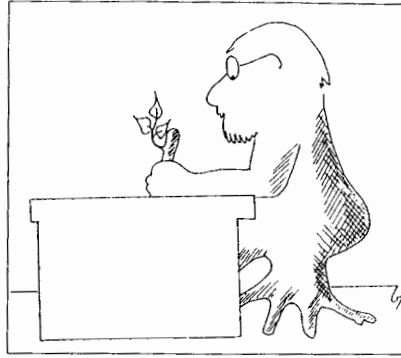
Schulleitungsbeauftragte haben vier Aufgaben wahrzunehmen: Administration und Organisation sicherstellen - Pädagogische Ziele entwickeln - Kommunikation mit allen Beteiligten pflegen - Führung der Mitarbeitenden. Schon aus diesen vier Feldern wird sichtbar, dass Schulleitungsbeauftragte auf unterschiedlichen Ebenen, mit unterschiedlichen Gruppierungen und Personen zusammenarbeiten müssen (Kollegium, Eltern, Schülerschaft, kantonalen und kommunalen Behörden). Es ist deshalb unabdingbar, dass Schulleitungsbeauftragte reflektierte Führungs- und Leitungsmodelle kennen, und das Konflikt- und Krisenmanagement beherrschen, um zwischen den Ansprechgruppen zu vermitteln. Zum Führungswerkzeug von Schulleiterinnen und Schulleitern gehören auch: Entscheidungstechniken, Sitzungs- und Moderationstechniken, Verwaltungs- und Rechtskenntnisse.

In einem schulinternen Entwicklungs- und Entscheidungsprozedere ist mit den Beteiligten das Führungsmodell zu diskutieren und zu klären. Es sind Pflichtenhefte und Funktionendiagramme (Reglement Schulleitungen Glarus, 2000) zu erstellen, die selbstverständlich periodisch überarbeitet werden müssen. Rechte, Pflichten, Kompetenzen der Schulleitung sollen dabei nicht in so feste Form gegossen werden, dass eine weitere Schulentwicklung behindert wird.

Wie eine Schulleitung konkret eingeführt werden kann, hängt von den lokal zum Teil unterschiedlichsten Umständen ab: Grösse, Gliederung der Schule, Anzahl Schulhäuser, Zusammensetzung des Kollegiums, dem administrativen Personal, Stand der Teamentwicklung und dem Führungsverständnis im Kollegium, verfügbare Leitungspersonen, Engagement der

Schulbehörden. Dabei soll die Einführung der Schulleitung dynamisch der Entwicklung der Schule folgen.

Um all diese Aufgaben zu bewältigen, müssen nicht nur Schulbehörden, sondern besonders die Schulleitungsbeauftragten, aber auch möglichst viele Mitarbeitende Kenntnisse über handwerkliche Elemente der Führung haben. Man wird es sich in keiner Schule mehr leisten können, dass Führungsfehler und mangelndes Führungshandwerk über längere Zeit unentdeckt und unkorrigiert bleiben. Es wird Mitarbeitende brauchen, die in der Lage sind, Führungsleistungen zu beurteilen. Die Mitarbeitenden haben ein Recht auf gute Führung. Wie zentral die Ressource Personal zu pflegen ist, sollen die folgenden Zahlen illustrieren:



In höhere Positionen hineinwachsen.

Aus: „Sich und andere führen“
(Ott Verlag, Thun)

40 - 60 Prozent der Befragten einer Untersuchung geben an, dass sie mehr leisten könnten, wenn sie nicht unter Führungsbedingungen arbeiten müssten, die ihre Fähigkeiten systematisch unterdrückten. 20 bis 25 Prozent der Mitarbeitenden haben innerlich gekündigt. Rund ein Drittel der Arbeitszeit geht aufgrund zwischenmenschlicher Schwierigkeiten verloren. 20 Prozent fühlen sich unterfordert. Rund zwei Drittel der Kündigungen erfolgen primär aufgrund zwischenmenschlicher Probleme und Mängel der Führung. 60 Prozent der Mitarbeitenden lesen den Stellenanzeiger (KOBİ, 1999,23). Seit 1992 stagnieren die Bildungsausgaben bei rund 20,8 Milliarden Franken, die Schülerzahlen stiegen in diesem Zeitraum von 1,22 auf 1,32 Millionen (SCHILDKNECHT, 2000, 6).

Dritte These: Schulleitungsbeauftragte müssen pädagogische und administrative Führungsaufgaben übernehmen.

„Das schlechteste, was man tun kann, ist, eine Organisation mit Anforderungen zu überladen.“
(MALIK, 2000, 194)

Schulleitungsbeauftragte haben ein Pflichtenheft, worin ihre Aufgaben definiert sind. Dazu gehören, neben pädagogischen Tätigkeiten, auch administrative Funktionen. Als administrative Unterstützung sind vorhandene Strukturen und dafür ausgebildete Personen einzusetzen. Die Doppelspurigkeiten zwischen pädagogischer und separater administrativer Leitung sind bei kleinen und mittelgrossen Schulen zu vermeiden. Bei

grösseren Schulen kann allenfalls nicht auf eine Doppelbesetzung verzichtet werden - dabei sind Pflichtenhefte, Rechte und Kompetenzen klar zu gestalten. Der personellen Besetzung der beiden Funktionen ist dabei erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken, damit sich die beiden Führungsfunktionen nicht in Nullsummenkonflikten verstricken und die Führungsarbeit darunter leidet.

Vierte These: Schulleitungsbeauftragte benötigen fundierte Aus- und Weiterbildungen.

„(...) nicht die Auswahl von Managern (hat) im Vordergrund zu stehen, sondern ihre Ausbildung.“
(MALIK, 2000, 45)

Diese Aus- und Weiterbildung sollte idealerweise berufs begleitend und praxisorientiert sein, um in der aktuellen Berufssituation angewendet und reflektiert werden zu können. Kurze Basisausbildungen, gefolgt von den Möglichkeiten der rekurrenten Zusatzqualifikation für konkrete Schulleitungsaufgaben, genügen in der Regel. Im Budget der kantonalen und kommunalen Schulbehörden sind entsprechende Mittel bereitzustellen.

Was ist mit den Interessentinnen und Interessenten an Schulleitungsaufgaben zu tun? Ihnen ist in einer einführenden Grundausbildung die Möglichkeit zu bieten, ihre Eignung und Neigung zum Thema „Führung und Schulleitung“ abzuklären. Dabei ist es wichtig, dass die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten unmittelbar dem Kollegium zugänglich gemacht werden, damit der Transfer des erworbenen Wissens gewährleistet ist und Ausbildungsimpulse unmittelbar ins Schulhaus getragen werden.

Ausblick

Wir gehen davon aus, dass sich Schulleitungen im Kanton Glarus schrittweise etablieren werden. In der Anfangsphase werden Schwierigkeiten mit den Rechten, Pflichten und Kompetenzen von Schulleitungen nicht ausbleiben. Die Schnittstellen zwischen den Anspruchsgruppen werden kontrovers auszuhandeln sein. Die kantonalen und kommunalen Schulbehörden müssen damit rechnen, dass sie mit Projekt-, Krisen- und Konfliktmanagement vermehrt gefordert sein werden. Je mehr Mitarbeitende Kenntnisse über die handwerklichen Elemente von Führung und Schulleitung erwerben, desto herausfordernder und anspruchsvoller wird die Führung von Schulen werden.

Führung auf der Behördenebene wird geprägt sein von Sinnarbeit, Ethik und Verantwortung für alle Beteiligten, besonders aber für die Lehrerschaft. Auch örtliche Schulbehörden werden nicht darum herumkommen, ihre Führungskompetenzen zu komplettieren - zum Wohle und Gedeihen der Glarner Schule.

Literatur

Erziehungsdirektion des Kantons Glarus, Reglement betreffend Förderung und Einführung von Schulleitungen im Kanton Glarus, 2000, Glarus

Kobi, Jean-Marcel: Personalrisikomanagement, 1999, Wiesbaden

Malik, Fredmund: Führen - Leisten - Leben, 2000, Stuttgart / München

Schildknecht, Urs: Schule als Lastesel der Gesellschaft - so reagieren wir, 2000, Zürich

Autorenteam

Annelise Wehrli Gisler und Hans-Peter Gisler sind teilzeitlich in schulischen Leitungsaufgaben tätig und führen mit Schulbehörden, Lehrerkollegien und Einzelpersonen Führungs- und Entwicklungsprojekte durch.

Kontakt

Sie können gerne mit uns über das Thema „Führung und Leitung von Schulen“ diskutieren.

Unsere e-mail-Adresse: wehrli.gisler@bluewin.ch