

# Schulleitung: Schulbehörden entscheiden

von Annalies Wehrli und Hanspeter Gisler

Die Einführung von Schulleitungen im Kanton Glarus erweist sich als hürdenreich und schwierig. Schulbehörden sind sich uneinig, es gibt klare Schulleitungsbefürworter, andere die sich kategorisch dagegen wehren, dritte die den Entscheid den Lehrkräften delegieren wollen. Bei den Lehrkräften zeigen sich ähnliche Entscheidungsprobleme: Die einen wollen Schulleitungen und kündigen ihre Anstellungen, wenn sich in dieser Angelegenheit nichts tut. Andere argumentieren mit der Tradition und dem ungewissen Machtgetümmel. Man hört von Schulleitungspersonal das nach kurzer Zeit entnervt, resigniert aufgibt und sich dabei über das Entscheidungs- und Kompetenzdurcheinander zwischen Lehrkräften, Teamleitungen und Schulbehörden beklagt. In der Beratungssituation zeigt sich immer wieder, dass den Projektträgern die Bedeutung der Startsituation nicht ausreichend bewusst ist. Im Folgenden befassen wir uns mit dieser Ausgangslage und der Frage wie Entscheidungen in dieser ersten Projektphase strukturell durch die Schulbehörden und Projektverantwortlichen geführt werden müssen.

## Wer entscheidet über die Einführung einer Schulleitung?

Um es gleich vorwegzunehmen: In der Praxis hat sich gezeigt, dass das Projekt Schulleitung zuerst in der Schulbehörde diskutiert, geklärt und beschlossen werden muss. Fehlt diese erste behördliche Phase des Projektes, kann davon ausgegangen werden, dass der weitere Verlauf zu Schwierigkeiten und viel Unverständnis bei allen Beteiligten führt. In diese Startphase des Projektes ist nur die Schulbehörde involviert: recherchierend, kontaktierend und diskutierend. Am Schluss steht der Entscheid der Schulbehörde: Wir wollen eine Schulleitung oder wir wollen (noch) nicht. Dass der Entscheid anschliessend begründend, behutsam und klärend mit den Lehrkräften diskutiert werden muss, ändert nichts an dieser erstinstanzlichen Führungs- und Entscheidungsarbeit der Schulbehörden.

In loser Folge werden hier praktische Fragestellungen rund um die Einführung von Schulleitungen im Kanton Glarus thematisiert. In dieser ersten Folge geht es um das Entscheidungsmanagement beim Start des Projektes Schulleitung. Die beiden Autoren arbeiten teilzeitlich in Schulleitungspositionen und beraten Schulbehörden und Lehrkräfte im Bereich Schulleitung.

Die effektive Schulbehörde lässt sich in dieser Startphase nur von einem zentralen Entscheidungsgedanken leiten: Was ist richtig? Auf keinen Fall darf hier entscheidungsrelevant sein: Was wird von den Betroffenen akzeptiert? Kompromisse und Gedanken dieser Art gehören ans Ende der Entscheidung, nicht an den Anfang. Es ist Zeitverschwendung, sich darüber Gedanken zu machen, was bei den Betroffenen akzeptiert werden könnte, um keinen Widerstand auszulösen. Keine Schulbehörde kommt um die Erfahrung herum, dass Dinge, um die sie sich bei der Akzeptanzdiskussion Gedanken gemacht hat, nur sehr selten eintreten, während häufig Einwände und Schwierigkeiten, mit denen niemand seitens der Schulbehörden gerechnet hat, zu fast unüberwindbaren Hindernissen werden. Entscheidungsträger müssen gewarnt werden, wenn sie mit der Frage beginnen: «Was wird akzeptiert?» Denn während sie mit dieser Frage beschäftigt sind, laufen sie Gefahr, wichtige Punkte ausser acht zu lassen und sie verlieren somit jede Chance, eine richtige (effektive) Antwort zu finden.

Im Alltagsgeschäft von Schulbehörden ist offensichtlich, dass Behörden immer wieder Einzelfallprobleme bearbeiten müssen – effektive Führungskräfte wissen jedoch genau, wann grundlegende Entscheidungen, auf Prinzipien basierend, anstehen und wann eine Entscheidung pragmatisch auf den Einzelfall bezogen sein muss. Die Frage nach der Einführung einer Schulleitung ist eine Entscheidung grundlegender Natur und keine Einzelfallentscheidung, weshalb sie in der Schulbehörde diskutiert und getroffen werden muss und nicht an die Lehrkräfte oder eine externe Beratung delegiert werden kann.