

# Schulleitungen im Kanton Glarus

Aus: D Glamer Schuel, Februar 1/2002, 24f.

## Schulleitungen im Kanton Glarus

Interview mit Annelise Wehrli Gisler und Hans-Peter Gisler (WG)

Von Magdalena Fischer (MF)

A. Wehrli Gisler und HP. Gisler leiten teilzeitlich Schulen und beraten Behörden und Lehrkräfte bei der Einführung von Schulleitungen.

MF: Was bringt eine Schulleitung?

WG: Nach heutiger Auffassung sind Schulen wirksamer, wenn Lehrkräfte individuell gut unterrichten und in grundsätzlichen Schulfragen zusammenarbeiten. Es ist Aufgabe der Schulleitung diesen Schulentwicklungsprozess anzuregen und in guter Weise zu führen.

Ein weiterer Verantwortungsbereich der Schulleitung ist die Personalführung. Durch gezielte Pflege der Beziehungen, Klärung der organisatorischen und sozialen Ordnung innerhalb des Teams können Lehrkräfte sich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Damit können Kosten gespart werden.

Ebenfalls ein wichtiger Aufgabenbereich der Schulleitung ist die Vertretung gegen aussen, gegenüber Behörden und Eltern. Sie kommuniziert schulische Anliegen und nimmt Anregungen und Fragen entgegen.

MF: Ist es sinnvoll an einer kleinen Schule (bis ca. 10 Lehrpersonen) eine Schulleitung einzurichten? Ist das in erster Linie nicht etwas für Oberstufen?

WG: Auch in kleinen Schulen müssen alle gemeinsamen Aufgaben wahrgenommen, geregelt und ausgeführt werden. Organisationsstrukturen braucht es auf allen Stufen, vom Kindergarten bis zur Oberstufe. Lehrpersonen haben eine besondere gesellschaftliche Aufgabe und brauchen daher eine speziell gute und professionelle Führung.

MF: Anton Strittmatter behauptet, es gäbe in jeder Schule eine «heimliche» Schulleitung. Stimmt das?

WG: Ja! Wenn die Strukturen nicht klar sind, übernimmt jemand die Leitung inoffiziell und heimlich. Klare Organisationsstrukturen verhindern solche Umwege über die informelle Ebene.

MF: Wer regt die Installation einer Schulleitung an?

WG: Die Verantwortung für die Einrichtung einer Schulleitung liegt beim Schulrat. Dies ist im Reglement für Schulleitungen des Kantons Glarus klar definiert. Falls die Schulbehörde in diesem Bereich etwas anderes will als die Lehrkräfte, kann ein entsprechender Antrag aus dem Schulteam gestellt werden. Die Schulbehörde prüft diesen Antrag und entscheidet.

MF: Wie lange braucht es um eine Schulleitung einzurichten?

WG: Wenn sich der Schulrat für eine Schulleitung entschieden hat, dauert es in der Regel zwei bis drei Jahre um die organisatorischen Umstellungen zu vollziehen. Die Ausarbeitung des Leitbildes, der Pflichtenhefte, des Funktionendiagrammes nimmt Zeit – und oft auch die Geduld – in Anspruch.

MF: Braucht es eine unabhängige Begleitung, um eine Schulleitung einzurichten?

WG: Nein! Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass es in der Regel sinnvoll ist, wenn sich eine Behörde in der Vorbereitungsphase professionell beraten lässt. Auch das Schulpersonal schätzt es, wenn in dieser Umstellungszeit ein Unterstützungsangebot vorgesehen ist. Punktuelle und kurze Unterstützung genügt meistens.

MF: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Schulleitung eingerichtet werden kann?

WG: Es braucht ein Leitbild, ein Organigramm der Schule, ein Funktionendiagramm und Pflichtenhefte für Lehrpersonen, Schulleitung, Schulrat und wenn vorhanden auch das Schulsekretariat. Ein Pflichtenheft nur für die Schulleitung genügt nicht. Unbedingt müssen auch die anderen Pflichtenhefte ausgearbeitet werden. Die Abgrenzungen und Schnittstellen müssen klar geregelt sein.

MF: Welche Aufgaben gehören zu einer Schulleitung? Hat die Schulbehörde nicht weniger zu sagen, wenn es eine Schulleitung gibt?

WG: Nein! Der Schulrat trägt die Gesamtverantwortung für die strategische und personelle Führung der Schule. Die Behörde gibt im Rahmen der Gesetzgebung die Ziele vor und überwacht mittels eines Controllings, ob diese Ziele erreicht werden. Sie mischt sich aber nicht mehr in das Alltagsgeschäft der Schule ein. Wie die Ziele erreicht werden, ist alleinige Sache der Schule; die Verantwortung dafür trägt die Schulleitung und das Schulteam.

MF: Wie viel kostet eine Schulleitung?

WG: Schulleitungen die ihr Handwerk beherrschen sind noch selten und müssen gut bezahlt werden. Eine Schulleitung kostet also etwas. Die genauen Kosten sind von der Grösse der Schule abhängig und können mit dem Reglement für die Einführung von Schulleitungen berechnet werden. Dem stehen immaterielle Werte und Einsparungen gegenüber: Zufriedene Eltern, Zufriedenheit im Team und bei den Behörden.

MF: Was passiert mit den Ämtern wie Materialverwaltung, Organisation von Sporttagen, Theatern etc.?

WG: Diese werden wie bis anhin von einzelnen Lehrpersonen übernommen und müssen angemessen entschädigt werden.

MF: Wird als Schulleiterin oder Schulleiter mit Vorteil jemand aus dem Team oder eine aussenstehende Person gewählt?

WG: Entscheidend ist, dass ein öffentliches und transparentes Bewerbungsverfahren durchgeführt wird. Interne und externe Bewerbungen müssen die gleichen Chancen haben. Es müssen im voraus Bewerbungskriterien festgelegt werden. Ist das Bewerbungsverfahren nicht professionell geführt und nachvollziehbar, belastet das die Arbeit der Schulbehörden und der künftigen Schulleitungen oft längere Zeit. Um mit J.W. Goethe zu sprechen: «Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande.»

MF: Viele Lehrpersonen befürchten eine unnötige Hierarchisierung innerhalb der Schule und eine Verstärkung der ohnehin vorhandenen Tendenz der Bürokratisierung.

WG: Wird eine Schulleitung sorgfältig eingeführt und werden die Kompetenzen klar geregelt, sind diese Widerstände überwindbar. Allerdings können Einführungs- und Umsetzungsfehler zu Skepsis gegenüber der Einführung von Schulleitungen führen. Auch können neue Schulleiterinnen und Schulleiter nach kurzer Amtszeit enttäuscht sein, wenn sie sich nicht entfalten können – oft wegen zu vieler Interventionen seitens der Schulbehörden, der Schulsekretariate und der Lehrpersonen.

MF: Wird eine Schulleiterin das Kollegium besuchen und beurteilen müssen?

WG: Die Schulleitung besucht Kolleginnen und Kollegen; sie muss wissen, wie in ihrer Schule gearbeitet wird. Ob die Schulleitung auch Qualifikationsfunktionen wahrnehmen soll, ist umstritten und wird in den Kantonen unterschiedlich gehandhabt. Die Qualifikationspflicht muss jedenfalls sehr umsichtig, sehr behutsam auch eingeführt werden.

Aufgabe der Schulleitung und der Schulbehörden ist es auf jeden Fall, für eine Form der Qualitätssicherung zu sorgen (z.B. Hospitationen, Lernpartnerschaften, Rückmeldungen von Eltern, Schülerinnen und Schülern etc.).

MF: Bis wann sollen Schulleitungen eingerichtet werden?

MF: Die Entwicklung in den deutschschweizerischen Kantonen läuft so, dass vermutlich in etwa 6 - 10 Jahren Schulleitungen fast überall eingeführt sein werden. Schulleitungen werden so zum Standard jeder Schule gehören und in jedem Schulbudget werden entsprechende Beträge einkalkuliert sein.

Im Kanton Glarus bietet das «Reglement betreffend Förderung und Einführung von Schulleitungen» eine gute rechtliche und organisatorische Grundlage. Das Reglement ist provisorisch bis und mit Schuljahr 2003/2004 in Kraft.

Sie können A. Wehrli Gisler und HP. Gisler per e-Mail zum Thema „Schulleitungen“ Fragen stellen: wehrli.gisler@bluwin.ch