Interview zum Thema Schulleitung

Autor(en): **Schneller, Beatrice / Reiser, Peter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun**

Band (Jahr): **61 (2001-2002)**

Heft 2: **Schulleitung**

PDF erstellt am: **08.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-357430

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

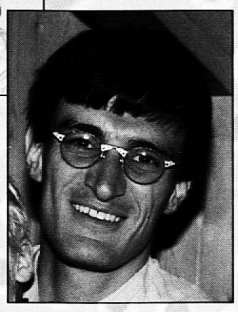
http://www.e-periodica.ch

vom Schulrat Flims

Interview zum Thema Schulleitung

mit dem Schulrat Flims hat sich der Redaktor des Hauptthemas Martin Mathiuet unterhalten

B. Schneller



P. Reiser

1. Die Schule der Gemeinde Flims beschäftigt sich gegenwärtig sehr intensiv mit der Einsetzung einer Schulleitung. Welche Gründe haben den Schulrat dazu bewogen?

Schon seit einigen Jahren beschäftigt sich der Schulrat Flims mit dem Gedanken, eine Schulleitung einzusetzen, bzw. die Führungsstrukturen der Schule so zu verändern, dass er den vielseitigen und ständig steigenden Aufgaben gewachsen ist. Der Arbeitsumfang hat auf allen Stufen (Schulrat, Lehrerschaft) sehr stark zugenommen und zu einer chronischen Arbeitsüberlastung geführt, der mit den alten seit Jahrzehnten bestehenden Strukturen nicht mehr genügend zu bewältigen ist. So wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche grosse Projekte auf Stufe Kanton iniziiert (z.B. Oberstufenreform, Sprachenkonzept), deren Umsetzung auf Gemeindeebene teils zu Problemen führte. Andererseits haben sich auch die Vorstellungen eines modernen Schulunterrichts wesentlich verändert, mit entsprechendem Mehraufwand für die Lehrerschaft. So lassen sich z.B. schwierige disziplinarische Probleme nur noch im Team und mit grossem Zeitaufwand bewältigen.

Nachdem in Flims bereits 1996 ein erster vergeblicher Anlauf in Sachen Schulleitung unternommen worden war, wurde im Mai 2000 auf Initiative der Lehrer eine Arbeitsgruppe «Schulentwicklung» ins Leben gerufen. Im Juni 01 wurde bekannt, dass das EDUK eine eigene und subventionierte Schulleiterausbildung im Kanton plant. Dies diente dem Schulrat als Anlass, das Projekt Schulleitung zügig und mit einem klarem Zeitraster voranzutreiben.

2. Die Einsetzung einer Schulleitung bringt einige Veränderungen mit sich. Wie hat die Schule Flims diesen Veränderungsprozess initiiert/vorgesehen?

Jede Veränderung führt auch zu Ängsten. Deshalb war es für uns wichtig, die Lehrerschaft bei der Erarbeitung eines Stellenprofils sowie Pflichtenhefts einzubeziehen. Dadurch konnten viele wichtige Anliegen aller Beteiligter eingebracht werden; hingegen war eine ausführliche ins Detail gehende Diskussion mit dem Lehrerkollegium aus Zeitgründen nicht möglich. Der Schulrat hat nun die Anstellungsbedingungen des Schulleiters festgelegt und in der zweiten Novemberhälfte erfolgen die Bewerbungsgespräche. Anschliessend ist die Wahl und definitive Anmeldung zur Schulleiterausbildung geplant. Parallel zu den schulinternen Arbeiten wurden die nötigen politischen Schritte eingeleitet, da unser Projekt nur mit einer zusätzlichen Halbtagesstelle möglich ist; und diese muss von der Gemeinde bewilligt werden. Bei der Bearbeitung des Stellenprofils und des Pflichtenheftes der Schulleitung zeigte es sich, dass auch die Aufgaben des Schulrates neu festgelegt werden müssen. Das Profil des Schulrates sieht künftig folgendes vor:

Der Schulrat

- definiert Ziele bzw. einen Leistungsauftrag (strategische Führung)
- überprüft das Erreichen der Ziele
- überlässt dem Lehrerkollegium bzw. der Schulleitung grösstmögliche Freiheit wie die Ziele erreicht werden.
- bleibt letzte Instanz in allen schulischen Belangen.

3. Welche Aufgaben und Kompetenzen, (Rechte und Pflichten) hat Ihre zukünftige Schulleitung?

Der Schulleiter wird künftig für die operativen Belange der Schule zuständig sein, wobei dies neben organisatorischen und adminstrativen insbesondere auch pädagogische Aufgaben betrifft. Hierzu stehen ihm die nötigen Mittel zur Verfügung, wie z.B. Zeit und Weisungsbefugnisse.

Wie der Schulleiter sich im einzelnen organisiert, kann er weitgehend selber bestimmen. Noch unklar ist, wieweit er Aufgaben an Kollegen oder an ein Sekretariat abtreten kann und soll, insbesondere da die Lehrerschaft ein Schulleitungsteam gewünscht hat. Diese Frage muss noch genauer diskutiert werden.

Das Profil des neuen Schulleiters sieht wie folgt aus:

Der Schulleiter

- ist verantwortlich für die administrative, organisatorische und pädagogische Führung der Schule entsprechend den Zielvorgaben des Schulrates,
- ist erste Ansprechperson für Lehrer- und Elternschaft und unterstützt deren Zusammenarbeit,
- ist in administrativen und organisatorischen Fragen gegenüber Lehrern und Sekretariat weisungsbefugt,
- fördert ein gutes Schulklima, moderiert Konflikte und gewährleistet den Informationsfluss auf allen Ebenen,
- greift pädagogische Fragen auf, bringt diese im Lehrerkollegium zur Diskussion und organisiert in Absprache mit dem Kollegium Fortbildungen dazu,
- entwickelt gemeinsam mit dem Kollegium das pädagogische Leitbild weiter und fördert deren Umsetzung.

Das Budget beantragt nach wie vor der Schulrat, wobei die Vorbereitung zur Budgetsitzung dem Schulleiter obliegt. Aufgrund der heutigen politischen Strukturen soll nach wie vor der Schulrat direkt im Kontakt mit dem Gemeinderat stehen.

4. Welche Erfahrungen, Tipps, Beobachtungen, die ev. auch für andere Schulen von Nutzen sein könnten, haben Sie bis anhin gemacht?

Es ist wichtig, frühzeitig alle Beteiligten (Lehrerschaft, politische Behörden) darüber zu informieren, dass auf eine Schulleitung hingearbeitet wird. Somit kann dies auch nach aussen kommuniziert werden, da hierfür letztlich Gelder gesprochen werden müssen. Idealerweise wird ein Zeitraster erstellt, bis wann gewisse Entscheidungen getroffen werden müssen. Wir haben von Anfang an klar festgelegt, dass im August 2002, parallel zur vom Kanton angebotenen Ausbildung, eine Schulleitung eingesetzt werden soll, welche nach dem heute vorliegenden Stellenprofil und Pflichtenheft ihre Arbeiten in Angriff nehmen wird. Im Mai/Juni 2003 sollen aufgrund der gemachten Erfahrungen Stellenprofil und Pflichtenheft überarbeitet werden.

Im Weiteren erscheint es uns ausserordentlich wichtig, dass das Lehrerteam grundsätzlich hinter einer Schulleitung steht. Vorbehalte bei einzelnen Lehrern sind vor allem vorhanden, wenn es darum geht, wer künftig die Lehrer beurteilen wird. Die Mehrheit der Lehrer bevorzugt weiterhin den Schulbesuch eines Schulrates; neu kann ein Lehrer aber auch den Schulleiter darum bitten. Daneben bieten sich interne und externe Hospitationen an. Um Missstimmungen innerhalb der Lehrerschaft, v.a. unter Lehrkräften, die sich für dieses Amt interessieren, zu vermeiden, lohnt es sich, sich zuerst über das Anforderungsprofil klar zu werden und dieses losgelöst von einzelnen Personen zu diskutieren. Erst in einem zweiten Schritt soll die für diese Aufgabe geeignetste Person nach nachvollziehbaren Kriterien gewählt werden.

5. Hatten Sie bis anhin Support nötig und woher haben Sie ihn erhalten?

Aufgrund der Situation in Flims müssen wir in kurzer Zeit zu einer Lösung kommen. Aus diesem Grunde stand eine externe Begleitung oder Beratung nicht zur Diskussion. Wir haben uns vor allem auf Fachliteratur aus anderen Kantonen abgestützt. Der Arbeitsaufwand ist jedoch enorm, zumal dieses Projekt neben vielen andern läuft und der Schulrat die Arbeit in der Freizeit zu erledigen hat. Dies hat uns umso mehr in unserer Absicht bestärkt, professionellere Strukturen zu schaffen.

6. Die Frage der personellen Besetzung (Einzel- oder Teamleitung, interne oder externe Person) der Schulleitung gibt oft zu Diskussionen Anlass. Wie gedenken Sie das Problem zu lösen und wie begründen Sie Ihre Entscheidung?

Für den Schulrat war es klar, dass diese neu zu schaffende Stelle im Bewerbungsverfahren besetzt werden soll. Deshalb sind vorerst Lehrpersonen in Flims inkl. Kindergärtnerinnen und Teilzeitlehrkräfte aufgefordert worden, ihr grundsätzliches Interesse an dieser Aufgabe dem Schulrat mitzuteilen. Glücklicherweise haben sich vier Lehrpersonen gemeldet, sodass sich der Schulrat nie mit einer öffentlichen Ausschreibung ernsthaft auseinandersetzen musste. Sicher haben sowohl die interne wie externe Besetzung einer solchen Kaderstelle ihre Vor- und Nachteile. Voraussetzung ist jedoch, dass die gewählte Person eine natürliche Autorität ausstrahlt und vom Lehrerkollegium auch akzeptiert wird. Dies ist besonders wichtig, da der Schulleiter ein grosses Pflichtenheft und weitreichende Kompetenzen besitzt, andererseits aber auch weiterhin Kollege im Lehrerteam ist.

Möglichen Missstimmungen bzw. Spannungen innerhalb der Lehrerschaft bzgl. Wahl des Schulleiters versuchen wir mit möglichst grosser Transparenz und Sachlichkeit zuvorzukommen. Wieweit uns dies gelingt, werden die nächsten Monate zeigen.

7. Was erwarten die Beteiligten von der neuen Schulleitung?

Lehrpersonen: Kompetente Leitung der Schule, Arbeitsentlastung.

Schulrat: Klare Regelung, wer für was verantwortlich ist.

Eltern: Klare Regelung, wer ist Ansprechpartner bei Problemen für die Eltern.

SchülerInnen: Offizielle Ansprechstelle für SchülerInnen.

8. Was macht/e Ihnen besonders Freude, was besonders Mühe in diesem Prozess ?

Das Endziel Schulleitung muss immer im Auge behalten werden. Wenn wir dies erreichen und ohne grosse Probleme umsetzen können, haben wir sicher einen grossen Fortschritt für die Schule Flims erarbeitet. Da auf Herbst 2002 die schon lange fällige neue Schulanlage bezugsbereit sein wird, schauen wir mit Freude in die Zukunft.

Eine grosse Herausforderung wird sein, unter vier guten Bewerbern den «geeignetsten» zu wählen. Diese Wahl liegt noch vor uns und wird uns alle fordern, eine objektive Wahl zu treffen, welche dann vom Kollegium getragen wird.

Herr Peter Reiser, Vertreter des Schulrates in der Arbeitsgruppe «Schulentwicklung» sowie Frau Beatrice Schneller, Schulratspräsidentin, haben sich innerhalb des Schulrates hauptsächlich mit obigen Fragen befasst und auch dieses Interview gegeben. Wir danken dem Bündner Schulblatt für die Interview-Anfrage und hoffen, anderen interessierten Behörden einen kleinen Einblick in unsere momentane «grosse» Arbeit gegeben zu haben.

Wir sind davon überzeugt, dass sich die Behörde als erstes die Frage stellen muss, ob sie überhaupt dazu bereit ist, Kompetenzen abzutreten. Nur wenn sie dies bejaht, kann die Einrichtung einer Schulleitung zu einer Arbeitserleichterung und -verwesentlichung führen. Dies wiederum wird gewährleisten, dass auch in Zukunft genügend qualifizierte und motivierte Personen für das Amt des Schulrates gefunden werden. So gesehen ist das Einrichten einer Schulleitung eine Professionalisierung der Strukturen und damit ein wichtiger Teil der Qualitätssicherung unserer Schule. Den Lehrern andererseits wird damit die Möglichkeit gegeben, ihre schulspezifischen administrativen und pädagogischen Aufgaben direkt zu lösen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen.

Peter Reiser/Beatrice Schneller