

Zeitschrift:	Animato
Herausgeber:	Verband Musikschulen Schweiz
Band:	18 (1994)
Heft:	2
Artikel:	Die Empfehlungen des Verbandes Bernischer Musikschulen zur Anstellung und Besoldung von Musikschulleitern
Autor:	Verband Bernischer Musikschulen
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-959141

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 25.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

aussi bénéficier de toutes les caractéristiques merveilleuses du jeu en commun que j'ai démontrées dans le cadre des petits et des grands ensembles? C'est donc de l'enseignement collectif que je parle et que je veux aussi considérer comme une forme de pratique musicale commune. Cela fait des années que l'on discute de ce thème dans les écoles de musique, sans que l'on puisse pour autant constater un changement décisif dans le domaine de la pédagogie musicale. La discussion est souvent décevante en raison de l'attitude polémiste de partisans et de détracteurs, qui ne veulent y voir que des avantages ou des inconvénients. Je précise d'emblée que je suis convaincu de la nécessité d'un enseignement individuel, et je considère que ce serait une perte catastrophique si cette forme d'enseignement devait à l'avenir être fortement réduite, par exemple pour des raisons financières. Mais je veux tout de même apporter quelques arguments qui plaident en faveur de l'*enseignement collectif*.

J'ai déjà tenté de démontrer à l'aide d'un exemple à quel point le groupe est en mesure de motiver l'élève. N'avons-nous pas le devoir d'examiner comment il serait possible d'utiliser plus efficacement dans l'enseignement de tous les jours? Le phénomène du groupe comme facteur de motivation? Les écoles de musique ne doivent-elles pas poser comme principe de base la valeur égale de tous les instruments, de ceux qui en jouent et les enseignent? Peut-on expliquer et défendre le fait qu'on attende naturellement des professeurs de flûte à bec, de guitare ou d'accordéon qu'ils soient capables de donner des leçons de groupe, alors que d'autres se déclarent incapables d'enseigner de cette façon. C'est évidemment plus facile avec la flûte à bec, ce qui n'empêche pas d'imaginer des formes créatives d'enseignement collectif pour toutes les autres branches instrumentales.

Et peut-être devrions-nous tout de même penser au problème d'argent. On répète souvent que les discussions sur le thème pédagogique de

l'enseignement collectif ne doivent pas faire intervenir l'aspect des coûts. Mais je doute que l'on puisse complètement ignorer cette possibilité d'économie, alors que s'engagent partout des discussions sur la réduction des coûts dans les écoles de musique. A mon avis, le pire serait que l'on impose de l'extérieur aux écoles de musique une augmentation de l'enseignement collectif, sans que les collaborateurs aient reçu une préparation pédagogique et contre leur volonté.

C'est peut-être une phrase banale, mais je vais tout de même la dire: beaucoup de professeurs aimeraient bien ne donner que des leçons privées, alors que beaucoup d'élèves aimeraient probablement mieux avoir des leçons collectives.

Un bref changement de scène. Beaucoup d'entre vous savent que ces dernières années, dans le cadre des discussions didactiques sur l'enseignement instrumental (à vrai dire pas forcément au niveau de l'école de musique), on a souvent comparé le jeu d'un instrument au tennis. Et il est vrai que «The Inner Game of Tennis» contient une certaine sagesse qui peut être mise en rapport avec l'aspect psychologique du jeu instrumental. C'est ainsi que pour certains musiciens, il est presque devenu un livre culte pareil au livre de Herrigels, «Zen, ou l'art du tir à l'arc».

Mais revenons à l'enseignement collectif. Ici, chez vous face aux Alpes, je veux tenter une autre comparaison, celle entre la pratique instrumentale et le ski. Je crois qu'il existe de nombreuses parallèles. Il s'agit dans les deux cas d'une succession de mouvements nouveaux et difficiles à coordonner; on a besoin en règle générale de quelques années (aussi de maturation progressive) avant d'atteindre un niveau réellement satisfaisant; commençons tôt s'avère toujours payant; et l'exercice fait le maître. Généralement, on apprend à skier dans un groupe de l'école de ski. Et je dois chaque fois sourire lorsque je vois une bande d'enfants de dix ans de la classe 5 dévaler la pente comme des bandits. Mais quand il m'arrive parfois de voir (ce qui n'est plus si rare aujourd'hui) un enfant que les

parents ont jugé préférable de confier à un professeur privé, cela me fait tout simplement de la peine. Et je soutiens qu'en aucun cas il n'apprendra à skier plus vite ou mieux. Et pourquoi pas?

La musique développe la personnalité

Il faut éviter un malentendu. J'ai à différentes occasions mis l'accent sur l'importance du mot-clef «rencontre». J'ai décrit la musique d'ensemble comme la branche centrale de l'école de musique, et relevé certains avantages de l'enseignement collectif. Cela veut-il dire que je suis opposé à ce que l'on joue tranquillement de la musique chez soi, que je n'aime pas l'exercice à l'écart dans la concentration, que je juge élitaire et rejette le fait que l'on s'occupe intensément de ses propres capacités et donc de sa propre personne?

Non, bien au contraire. Je vais m'expliquer en jetant à nouveau un regard sur la nature et les conditions de la communication. Celle-ci ne consiste pas en un échange quelconque entre les partenaires, mais elle dépend d'une façon décisive de ce que les partenaires ont à se dire en communiquant. Si nous nous étions penchés auparavant sur le problème de l'isolement et avions constaté qu'il s'agissait d'un phénomène de société très inquiétant, il faut alors également se demander ce qui est souhaitable, au lieu de l'isolement, pour la société. Justement pas une dissolution dans une masse uniforme, où tous ont les mêmes informations, les mêmes expériences, les mêmes goûts. A l'ère de la télévision, ce n'est pas une vue négative mais en grande partie réelle.

De quoi s'agit-il? De rechercher l'équilibre entre le repli sur soi et l'ouverture vers son entourage, vers les autres. Que faut-il alors souhaiter? Des personnes qui ont suivi leur propre chemin, ont accumulé leurs propres expériences, ont acquis des connaissances et des capacités et se sont ainsi «enrichies» dans un sens immatériel. Si de telles personnes (qui peuvent alors déjà être appelées des personnalités à part entière) ne perdent pas leur

esprit d'ouverture vers les autres, les conditions nécessaires à une communication vraiment active seront alors rassemblées. Alors notre société ne périra pas de son absence d'imagination.

Ces observations générales sur le problème de la communication trouvent leur réalisation idéale dans la pratique sérieuse de la musique. Celle-ci nécessite d'une part la retraite, l'isolement, une réflexion et un effort constants et sans cesse répétés, aussi envers sa propre personne. D'autre part, elle rend possible et favorise la pratique commune de la musique en tant qu'acte social intéressant et attractif. A divers titres, les deux formes de pratique musicale dépendent l'une de l'autre et sont complémentaires; en tant que condition préalable, terrain d'expérimentation, élément de stimulation et de détente. Et c'est dans ce mécanisme d'échange entre le «je» et les autres que réside la valeur éducative exceptionnelle de la pratique musicale.

Pu importe de savoir si nos élèves deviendront plus tard des musiciens professionnels, s'ils resteront toute leur vie des musiciens amateurs enthousiastes ou s'ils se contenteront de soigner leur amour de la musique en tant qu'auditeurs. Oui, même si la musique devait complètement disparaître de leurs préoccupations, je crois malgré tout que leur rencontre avec la musique, leur rencontre avec eux-mêmes par l'intermédiaire de la musique et avec d'autres, grâce à la musique d'ensemble, influenceront la vie de tous les élèves d'une façon durable et presque toujours positive. N'est-ce pas une belle profession, celle qui offre de telles chances à nos élèves et de telles responsabilités envers eux? Et existe-t-il meilleur sentiment que celui d'être vraiment utile?

Je conclus ainsi mon exposé, qui est devenu une sorte de thème de variation sur la notion de la rencontre, et je vous souhaite, toujours dans cette idée de rencontre, un congrès passionnant avec des exemples intéressants, de bonnes discussions et de la musique pleine d'entrain.

Reinhart von Gutzeit
(Traduction: André Carruzzo)

Beraten - Begleiten - Ziele aufzeigen

Von den fachlich-pädagogischen Aufgaben der Musikschulleitung

Die Voraussetzungen

Musikschulen sollen primär die Rahmenbedingungen anbieten, in denen die Kreativität gefördert und das Wesen der Musik vertieft erspürt werden kann. Obwohl das Ziel einer seriösen Instrumentalen oder vokalen Ausbildung eine möglichst unbehinderte musikalische Ausdrucksmöglichkeit darstellen soll, bedeutet Musikschularbeit, dass auch der Weg bereits als sinnvolles Ziel akzeptiert werden kann. Generell sollte man im Bereich des Laien-Musizierens sehr behutsam mit Wertung und Urteil umgehen. Hingegen sollen strukturelle und betreuende Massnahmen das individuelle Fühlen und Empfinden von Lernendem und Lehrendem möglichst wenig einengen. Das Gesagte bedeutet in keiner Weise eine Negation der Tatsache, dass das Erlernen eines Instrumentes einen Leistungsanspruch stellt.

Für die Musikschulleitung ergibt sich daraus eine verantwortungsvolle und zeitintensive Arbeit, will man diese Aufgabe ernst nehmen. Vor allem zwei Fragen scheinen mir hier sehr wichtig:

- Fördern die Strukturen der Schule die Motivation ihrer Schüler?

- Ist der Schulleiter von seinen Kenntnissen her in der Lage, vertrauensvoll die Schüler von der Beratung über die Einteilung bis zur Hilfestellung bei Problemen und der Planung einer musikalischen Zukunft zu begleiten anstatt zu bewerten und zu kontrollieren (was weniger zeitraubend wäre)?

Der Umgang mit den Eltern

Als Schulleiter kann ich nur sagen: Es gibt (fast) keine Schülerprobleme, sondern (fast) nur Elternprobleme. Diese sind jedoch nur zu lösen, wenn man nicht den oft diametral entgegengesetzten Forderungen nach Druck und Kontrolle einerseits und Plausch und Laissez-faire andererseits nachgibt, sondern in geduldiger Überzeugungsarbeit sowohl den Schülerinnen und Schülern wie auch den erwachsenen Bezugspersonen hilft, zunehmend mehr Einblick in das Wesen des Musik zu gewinnen.

Es liegt also entscheidend an den Strukturen und Angeboten einer Musikschule und ihrer Leitung, ausgleichend zu wirken, durch ein klar erkennbares Konzept zu überzeugen und beim Publikum mittelfristig - im Zusammenwirken mit den regionalen kulturellen Vereinigungen, Institutionen und insbesondere mit den allgemeinbildenden Schulen - ein vertieftes Verständnis durch die Beschäftigung mit Musik zu erreichen.

Die Schüler-Beratung

Jedem Instrumentalunterricht sollte eine individuell gestaltbare Beratung vorausgehen. Ist ein guter Entscheid getroffen worden, so kann man mit grosser Wahrscheinlichkeit auch mit einer guten inneren und äusseren Motivation der Schüler rechnen. Darüber hinaus kann die Musikschulleitung flankierend helfen, indem sie bei der Auswahl der Lehrkraft darauf achtet, dass Schüler und Lehrer

zueinander passen und die jeweilige Kombination erwarten lässt, dass eine partnerschaftliche und für beide angemessene Arbeits-Situation entsteht. Weitere Hilfestellungen können motivationsfördernde Ergänzungsfächer sein, wie Ensembles, Musiklager, Konzerte etc.

So liegt für mich in dieser Frage einmal mehr der Ball primär bei der Musikschulleitung, die interessiert mit grossem Verantwortungsgefühl zu *ihrem* Instrument und zu einer eigenen Entscheidung zu führen. Zweifellos benötigt der Schüler eine Beurteilung zur eigenen Orientierung, die jedoch niemals kategorisierend sein darf.

Zu den Pflichten der Musikschulleitung gehört während der gesamten Unterrichtsdauer eines Schülers an der Musikschule dessen aufmerksame «Begleitung», die sich im Rahmen musikschulischer Aktivitäten bei diversen Anlässen wie Musiklager, Vortragsübungen u.a.m. in den Beobachtung ausdrückt, aber auch die Gesprächsbereitschaft mit Eltern, Schülern und den Lehrkräften einschliesst.

Die Betreuung der Lehrkräfte

Die Musikschulleitung soll meiner Ansicht nach ihrem Lehrkörper ein dienender Koordinator und Berater sein mit dem Besitz vor einem Organismus von fachlichen Kapazitäten und Individuen, die man nicht einengt, sondern sinnvoll zum Wohl der Schüler einsetzt.

Im heutigen Zeitalter des Personal-Managements, wo «Human Resources» als strategisches Mittel der Produktivitäts-Steigerung angesehen werden, meint man, auch den Musikschul-Bereich mit diesen Mitteln personell «in den Griff» bekommen zu können.

Auch ein Kontroll-Besuch ist für mich kein geeignetes Mittel der Personenerfahrung, da eine Unterrichts-Situation vom Besucher - schon wegen des Einbruchs in die «Intim-Situation» - kaum gerecht beurteilt werden kann. Hingegen ist der Musikschulleiter ein fachlicher Gesprächspartner, wenn er vom Lehrer hinzugebeten wird, oder wenn er selbst wegen eines Schüler-Problems einen Unterrichtsbeschluss vorschlägt. Um als Gesprächspartner anerkannt zu sein, bedarf es einerseits der fachlichen Qualifikation, andererseits aber auch einer tragfähigen menschlichen Vertrauensbasis.

Ist diese nämlich vorhanden, dann kann eine Hauptgefahren für die Lehrkraft an einer Musikschule, nämlich die Isolation und Vereinsamung, verhindert werden. Eine weitere Gefahr sind Ermüdungserscheinungen in diesem schwierigen Beruf. Aber diesen ist mit Stundenbesuchen und Qualifikations-Rastern nicht beizukommen. Hier hilft - genauso wie bei persönlichen Krisen-Situationen - nur das Gespräch. Wiederum ist die Musikschulleitung aufgerufen, zu koordinieren und das fachliche Kollegiale Gespräch zu suchen.

Gerade die wegen nicht stattfindender Kontrolle bestehende Vertrauensbasis ermöglicht es, aus Kri-

sen wieder herauszufinden und damit die in der Musik schlummernden Kräfte zu mobilisieren.

Die Öffentlichkeitsarbeit

Die Musikschule hat für ihre Standortgemeinde und die Region die einmalige Möglichkeit, die dortigen Aktivitäten zu unterstützen und «Stil-Barrieren» zu überwinden. So kann sie, im Zusammenspiel mit allen musikusibenden Vereinigungen, wichtige Impulse für ein vertieftes Verständnis zur aktiven Beschäftigung mit Musik in der Bevölkerung auslösen.

Die Musikschulleitung sollte daher alle Querver-

bindungen zu den regionalen kulturellen Vereinigungen, Institutionen und insbesondere den allgemeinbildenden Schulen und den Behörden pflegen.

Organisation und Management

Der Musikschulleiter wird täglich von vielfältigen administrativen und finanziellen Problemen in Anspruch genommen. Dies gehört un trennbar zu seinen Leitungsaufgaben; ich möchte an dieser Stelle jedoch nicht ausführlich darauf eingehen. Mir scheint jedoch, dass dies nicht rechtfertigt, ihn als «Administrativ-Person» einzustufen.

Werner Schmitt, Präsident des VBMS

Die Empfehlungen des Verbandes Bernischer Musikschulen zur Anstellung und Besoldung von Musikschulleitern

Grundsatz / Grundauftrag

Die Musikschulleiterin / der Musikschulleiter (ML) trägt die Gesamtverantwortung über den Betrieb der Musikschule. Die Tätigkeit der/des ML muss primär als eine pädagogisch-künstlerische angesehen werden. Insbesondere sind folgende Punkte zu nennen:

- Beratung der Schüler und Eltern (Aufnahme neuer Schüler, Problembearbeitung).

- Beratung der Lehrkräfte (fachliche Auseinandersetzung, Problembearbeitung).

- Die/des ML setzt kraft seiner fachlichen Qualifikation wesentliche Akzente in musikalisch-pädagogischer und unternehmerischer Hinsicht. Er ist gleichzeitig auch der fachliche Berater der Betriebskommision/des Vorstandes.

- Führungsaufgaben in pädagogischer und personeller Hinsicht (z.B. Besuch von Vortragsübungen, Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, Planung, Kontrolle, kaufmännische Übersicht, Projektplanung).

- Um der fachlichen Auseinandersetzung gewachsen zu sein, muss sich die/des ML als ernstzunehmender Gesprächspartner erweisen. Dies erfordert, neue Entwicklungen in der Pädagogik zu verfolgen, selbst zu unterrichten und sich instrumental auf professionellem Niveau zu erhalten. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, muss auch - analog zum Musiklehrer - das Üben als integraler Bestandteil der Arbeitszeit der/des ML angesehen werden.

- Kontaktpflege mit den musikalischen Laienvertretern, den Schulen und den Behörden.

- Öffentlichkeitsarbeit zur Integration der Musikschule in Region und Gemeinde.

- Die/des ML hat sich in der Disposition seiner Arbeitszeit primär nach den Bedürfnissen der Schule zu richten. Dies betrifft daher auch Überstunden-, Nacht-, Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit. Für die/den ML besteht weder Kompen-sations- noch Vergütungsanspruch.

- Da die/des ML seine Arbeitszeit den Bedürfnissen seiner Aufgabe anzupassen hat, muss man von ihm einerseits zwar eine erhöhte Präsenz erwarten, wenn die Aufgabe dies erfordert, andererseits wird

man seine Motivation fördern, wenn im Gegenzug auch sein Freiraum entsprechend gehandhabt wird.

- Zur Erledigung administrativer Arbeiten steht der/dem ML ein Sekretariat zur Verfügung, welches der/dem ML unterstellt ist.

Ferienregelung/Weiterbildung

- Diese beiden Punkte sind separate Bereiche und sollten daher auch separat geregelt werden.

- Die/des ML regelt seine Fort- und Weiterbildung selbst. Er hat dabei die Bedürfnisse der Musikschule zu berücksichtigen.

- Abwesenheiten aus beruflichen Gründen (Kontakte, Fort- und Weiterbildung o.ä., welche mehr als eine Woche beanspruchen, werden im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten grundsätzlich bewilligt, bedürfen jedoch der Kenntnisnahme der Betriebskommision/des Vorstandes).

- Schulferien sind «unterrichtsfrei» Zeit.

- Die Ferienregelung für die/den ML entspricht derjenigen der Lehrkräfte. Die/des ML disponiert diese Zeit in eigener Verantwortung. Falls außerordentliche Ereignisse dies erfordern, steht die/des ML auch in ununterbrochenen Zeiten der Schule zur Verfügung (Betreuung Musiklager, Beteiligung an kulturellen Aktivitäten in der Gemeinde oder Region etc.)

Besoldung

- Die Besoldungsgrundsätze sind bereits in den Empfehlungen der Richtlinien zur Besoldung der Lehrkräfte an Bernischen Musikschulen festgelegt.

- Der Beschäftigungsgrad wird dort zwischen 11 - 18 Prozent pro hundred Schüler angegeben. Bei kleineren Musikschulen wird empfohlen, eine höhere Quote vorzusehen, da der Aufwand für eine Musikschule nicht linear mit der Schulgrösse verläuft.

Für weitere anstehende und hier nicht behandelte Fragen steht Ihnen gerne die Geschäftsstelle des VBMS zur Verfügung.

Diese Empfehlungen wurden an der Delegiertenversammlung des VBMS vom 2. Mai 1992 in Bern beschlossen.

VERBAND BERNISCHER MUSIKSCHULEN (VBMS)