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

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 57 (1997-1998)

Heft: 5: Von der verwalteten zur geleiteten Schule : neue Wege für grössere Schulen

Artikel: Schulleitung Thusis - ein Prozess : Bericht über ein angelaufenes und mitten in der Entfaltung befindliches Projekt

Autor: Caviezel, Andrea

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357303

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: 12.07.2025

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

Bericht über ein angelaufenes und
mitten in der Entfaltung befindliches Projekt

Schulleitung Thusis – ein Prozess

Auf das Schuljahr 1997/98 wurde vom Schulrat Thusis ein Schulleitungsteam, bestehend aus drei Mitgliedern aller Stufen, gewählt. In den letzten Monaten hat dieses begonnen, das vom Lehrkörper in enger Zusammenarbeit mit Behörden und Inspektorat erarbeitete Schulleitungskonzept umzusetzen.
Noch wäre es verfrüht, Aussagen über Qualität oder Nutzen unseres Konzeptes publik zu machen. Sowohl die Entwicklung der Aufgaben und Pflichten unserer pädagogischen Schulleitung als auch deren Umsetzung sind ein intensiver Prozess.

von Andrea Caviezel
und Hansueli Berger, Thusis

Auf Anfrage der Redaktion des Bündner Schulblattes haben wir uns bereit erklärt, die ersten Erfahrungen, aber auch einen Überblick zur «Entwicklungsgeschichte» unserer Schulleitung darzulegen. Anfragen aus anderen Gemeinden haben uns gezeigt, dass die Frage der Schulleitung auch andernorts ernsthaft angegangen wird.

Ein untypischer Weg

Die Schulleitung Thusis entstand eigentlich aus einer Notsituation. Nach der Demission des bisherigen Lehrervertreters anfangs Schuljahr 1996/97 zeigte sich bald, dass niemand aus dem Lehrkörper bereit war, die vielfältigen, jedoch nur vage umschriebenen Rechte und Pflichten zusätzlich zur Unterrichtsverpflichtung zu übernehmen.

In enger Zusammenarbeit mit dem Schulrat wurde nach Lösungen gesucht. Die Tabelle 1 veranschaulicht den Entwicklungsprozess.

Die Grundlage ist das Schulgesetz

Art. 2 und Art. 61 des Schulgesetzes des Kantons Graubünden bilden die Grundlage zur Umsetzung einer lokalen Schule mit der entsprechenden Schulleitung.

Wie die tabellarische Zusammenfassung der Aufgaben (s. Tabelle 2) zeigt, handelt es sich bei der Thusner Schulleitung um eine pädagogisch und operativ orientierte. Weder rekursfähige Bereiche (z.B. Disziplinarfälle) noch Aufgaben im Zusammenhang mit der Personalführung sind unserem Kompetenzbereich zugeordnet.

Diese Abgrenzung war für unsere Schule von entscheidender Bedeutung.

Zum einen wollen wir die neuen Strukturen behutsam einführen und stetig weiterentwickeln. Zum anderen waren wir bestrebt, die Vorgaben des Art. 61 Abs.3 einzuhalten, der eine weitergehende Kompetenzdelegation regelt.

Zitat: «Die Gemeinden können mit Bewilligung der Regierung einzelne in diesem Gesetz (SchG) auferlegte Pflichten besonderen Schulorganen übertragen.»

Steckbrief zu Teilen des Konzeptes

Ein Grossteil der administrativen Arbeiten wird durch einen Sekretär, einen KV-Angestellten, innerhalb der Gemeindeverwaltung erledigt. Die Schulleitung kann sich so hauptsächlich auf die pädagogische Leitung der Schule konzentrieren.

Die drei Mitglieder der SL stehen einer Schule mit rund 320 Kindern und Jugendlichen (Kindergarten bis Oberstufe) sowie 32 Lehrkräften (Haupt- und Fachlehrkräfte) vor. Ein Schulleitungsmitglied wurde als Chef/Chefin, also offizielle Anlaufstelle für das Inspektorat und Behörden, gewählt.

Jahresprogramm: Immer mehr Anbieter von Veranstaltungen vereinnahmen die Thusner Schule für ihre – sehr oft wichtigen – Anliegen. Eine verantwortliche Stelle, eben die SL, muss die Veranstaltungen koordinieren und terminieren.

Neuwahlen: Auf Antrag der Lehrerschaft hat der Schulrat einer Mitsprache der Schulleitung bei Neuwahlen zugestimmt. Mit beratender Stimme nimmt ein SL-Mitglied bei Neuwahlen teil. Für die Teambildung ist dies ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung.

Budget-Neuanschaffungen: Zum ersten Mal fand im Herbst eine «Budgetdebatte» im Bereich Neuanschaffungen statt. Jeder Lehrkraft wurde so bewusst, zu welchem Betrag die Summe (scheinbar kleiner) Einzelanträge führt.

Die Budgetdebatte war ein wichtiger Beitrag zur Förderung des Kostenbewusstseins und Perspektivenwechsels vom «Ich und mein Klassenzimmer» zu «Wir und unsere Schule».

Informationsstelle: 3 Stunden pro Woche (jeweils von 16.30 bis 17.30 Uhr) ist ein Schulleitungsmitglied für Eltern, Kolleginnen und Kollegen, aber auch Schulratsmitglieder in einer Sprechstunde erreichbar.

Schulinterne Lehrerfortbildung (SCHILF): Der gesamte Lehrkörper beschäftigt sich während des ganzen Schuljahres in einem Projekt mit der Frage der Notengebung, der Lernbeurteilung. Im Budget wurde ein wiederkehrender Beitrag für SCHILF eingeplant.

Schulinterne Hospitation: Für unser Team ist eine funktionierende Feedbackkultur ein erstrebenswertes Ziel. (Hospitation im Sinne der Schulinspektorate)

Zusammenarbeit mit S&E: Schule und Elternhaus ist nicht gleichzusetzen mit «alle Eltern». Für eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Elternseite ist

	Zeitraster	**Lehrerschaft** *Konferenz (LK) Schulleitung (SL)*	**Behörden / Inspektor** *Schulrat (SR) Gemeinderat (GR)*
Situationsanalyse	Aug. 96	Demission Lehrervertreter Wunsch für Veränderung	
	Sept. 96	SCHILF-Konzept	
	Nov. 96		**SR:** Genehmigung Konzept für SCHILF-Tagung und Auftragserteilung
	Jan. 97	Tagesveranstaltung mit professioneller Moderation	Begleitung durch Inspektor
		Kommission SL (u.a.)	
	Jan. – April 97	Kommissionsarbeit für Konzept SL in 9 Sitzungen	
	März 97	Vorstellung Konzept und Pflichtenheft Antrag an SR	Begleitung durch Inspektor
Konzeptarbeit	April 97	Wahl der SL	**SR:** Beschluss: SL mit 6 Lekt. Entlastung **SR:** Bestätigung der Wahl
	April – Juni 97	Verarbeitung des Konzeptes der Kommission durch SL: "Aufgabenfelder" und Organigramm	
	April 97		Koordinationssitzung mit **SR** bezüglich der Aufgabenfelder
	Mai 97		Info Gemeindeammann und GPK
	Juni 97	LK: Genehmigung der Aufgabenfelder und des Organigramms	
		Antrag an SR für Aufgabenfelder	
			Info **GR** über Konzept
			GR: Genehmigung Stundenentlastung
	Sept. 97		**SR:** Beschluss über Rechte und Pflichten der SL ("Aufgabenfelder")
Umsetzung	Schuljahr 1997/98	Prozesshafte Umsetzung und Anpassung des Konzeptes durch SL auf Beschluss der LK	

Tabelle 1

Aufgaben der Schulleitung Thusis

Planung	Führung	Organisation	Büro/Administration	Schulentwicklung
• Stundenplan; insbesondere Koordination mit Fachlehrkräften etc. *) • Jahresprogramm Schulanlässe *) • Aufbau Schulleitung	• Schulratssitzungen • Neuwahlen • Lehrersitzungen • Teamsitzung Schulleitung • Budget Neuanschaffungen *) • Schulinterne Kommissionen:Koordination oder Mitarbeit • Kontaktstelle nach aussen: Inspektor, ED, S&E, Wettbewerbe... • Anlaufstelle Abwarte bei innerbetrieblichen Fragen • Betreuung Junglehrer/-innen	• Hausordnung; insb. Pausenaufsicht, ausserordentliche Vorkommnisse • Elternbesuchstage • Verkehrserziehung • Schularzt/ -zahnarzt • Koordination Schulanlässe: z.B. Zeitplan Weihnachtsfeiern • Zuweisung der Nebenämter • Projektwoche der Gesamtschule • Lehrerreisen	• Informationsstelle für Eltern, Kolleginnen und Kollegen (3 Stunden) • Bearbeiten Korrespondenz • Archivierung Zeugnislisten • div. Listen: Pausenaufsicht, Absenzen etc. • Inventarlisten • Führen eines Terminkalenders **Schulsekretariat** • Schülerverwaltung div. Schülerlisten, Statistiken • Gesamtstundenplan • Rundschreiben	• Leitbild Schule Thusis • Schulinterne Lehrerfortbilung: Pädagogische Themen Teamentwicklung Kurse • Schulinterne Hospitation • Beizug externer Berater • Zusammenarbeit mit S&E • Öffentlichkeitsarbeit Informationsveranstaltungen • Ausbildung: Schulleitung

Tabelle 2 *Aufgaben der Schulleitung Thusis*

ein organisierter und verlässlicher Partner unabdingbar. S&E ist dies für die Schule Thusis.

Die Nagelprobe

Entsprechend ihrer Bedeutung für die gesamte Schule ist eine klare Regelung der Anstellungs- und Ausbildungsbedingungen der Schulleitung unbedingt notwendig. Zu klären sind insbesondere Fragen der Amtsdauer und Wiederwahl sowie die zeitliche Entlastung und allenfalls finanzielle Entlöhnung.

Weitergehende Auskünfte jeweils montags, dienstags oder donnerstags von 16.30 Uhr bis 17.30 Uhr unter Telefon **081 630 05 15:**

Hansueli Berger, Primarlehrer und SL-Mitglied, 7430 Thusis

Andrea Caviezel, Reallehrer und SL-Mitglied, 7430 Thusis

Elisabeth Krättli, Primarlehrerin und SL-Mitglied, 7430 Thusis

Die Regelung dieser Frage hat einen starken Einfluss auf den späteren Erfolg oder Misserfolg des Schulleitungskonzeptes.

Noch fehlt eine kantonale Richtgrösse. Anzahl Klassen, Vollzeitlehrpersonen, Lehrkräfte mit Teilpensen oder die Anzahl Schulhäuser sind die wichtigsten Faktoren für einen Berechnungsschlüssel.

Die Entlastung und Entlöhnung ist die «Nagelprobe» für den Stellenwert, welcher von Behörden der Schulleitung zugemessen wird.

Früher ging es doch auch ohne

Erstens: Durch den gesellschaftlichen Wandel sind die Anforderungen an die einzelnen Schulen deutlich gestiegen. Eine Mehrzahl von Lehrerinnen und Lehrern unserer Schule fühlt sich vermehrt verantwortlich für die Entwicklung der ganzen Schule durch zielorientierte Teamarbeit.

Zweitens: Geklärte Strukturen und für alle verbindliche Vorgaben sind Voraussetzungen, um sich gemeinsam pädagogischen Themen, wie Leitbild, Lernbeurteilung, Frühfremdsprache, neuen Lernformen etc. widmen zu können.

Drittens: Mit der in Diskussion stehenden Oberstufenreform für Graubünden gibt der Kanton den Gemeinden Rahmenbedingungen vor. In diesem Zusammenhang gewinnt die Frage der Schulleitung an Brisanz.

Prozesse brauchen Zeit

Zum Abschluss möchten wir nochmals festhalten, dass unsere neuen Strukturen in einem permanenten Prozess mit dem Team und für das Team entstanden sind. Unser Konzept ist für unsere Schule und die momentane Situation eben dieser Schule massgeschneidert. Andere Schulen im Kanton haben aufgrund ihrer Gegebenheiten eigene Modelle entwickelt und z.T. seit Jahren praktiziert.

Die wichtigste Erfahrung, die wir weitergeben können, lautet: «Die Installation einer Schulleitung braucht Zeit; Lern-Zeit».

Interview zu den ersten Erfahrungen

Im folgenden kurzen Interview hat sich das «Schulblatt» mit dem Thusner Schulleitungsteam zu den ersten Erfahrungen mit der neuen Struktur der Dorfschule unterhalten.

Euere Schulleitung ist ein Dreierteam. Wäre es nicht sinnvoller, weniger Personen in der Schulleitung zu haben, diese jedoch besser zu entlasten ?

Für uns war wichtig, dass der Informationsfluss optimal spielt und alle Stufen (US/MS/OS) in der Schulleitung vertreten sind.

Ihr sprecht den Informationsfluss innerhalb der ganzen Schule an. Sind Verbesserungen festzustellen ?

Einmal pro Woche trifft sich die Schulleitung zum internen Informations- und Gedankenaustausch. Dort werden auch Themenschwerpunkte über mehrere Monate geplant.
Während der Bürostunden stehen wir für Auskünfte zur Verfügung und im Schnitt finden pro Monat zwei Konferenzen statt.

Werden diese recht häufigen Konferenzen nicht als zusätzliche Belastung empfunden ?

Sicher. Mit zielgerichteter Vorbereitung, moderierenden Elementen und dem Einhalten der Zeitvorgaben haben wir die Akzeptanz dafür erhöht. Die meisten sind bereit mitzudenken und mitzuarbeiten.

Welche Themen wurden in den ersten Wochen von der Konferenz behandelt ?

Spontan aufgezählt: Budgetdebatte zu den Neuanschaffungen/Terminkalender für Anlässe/Schulhausplanung: in vier Konferenzen ist es uns gelungen, eine gemeinsame Haltung zu dieser Frage zu definieren/OK-Gründung für die BLV-Jahrestagung 1998. Im Moment beschäftigt uns eine neue Pausenregelung.

Pädagogische Themen fehlen fast gänzlich.

Unsere Schule beschäftigt sich seit anfangs dieses Jahres zusammen mit den Lehrerinnen und Lehrern der Schule Masein mit dem Bereich «Lernbeurteilung». Dieses Projekt dauert das ganze Schuljahr. SCHILF ist für uns das wichtigste Mittel zur Teamentwicklung.

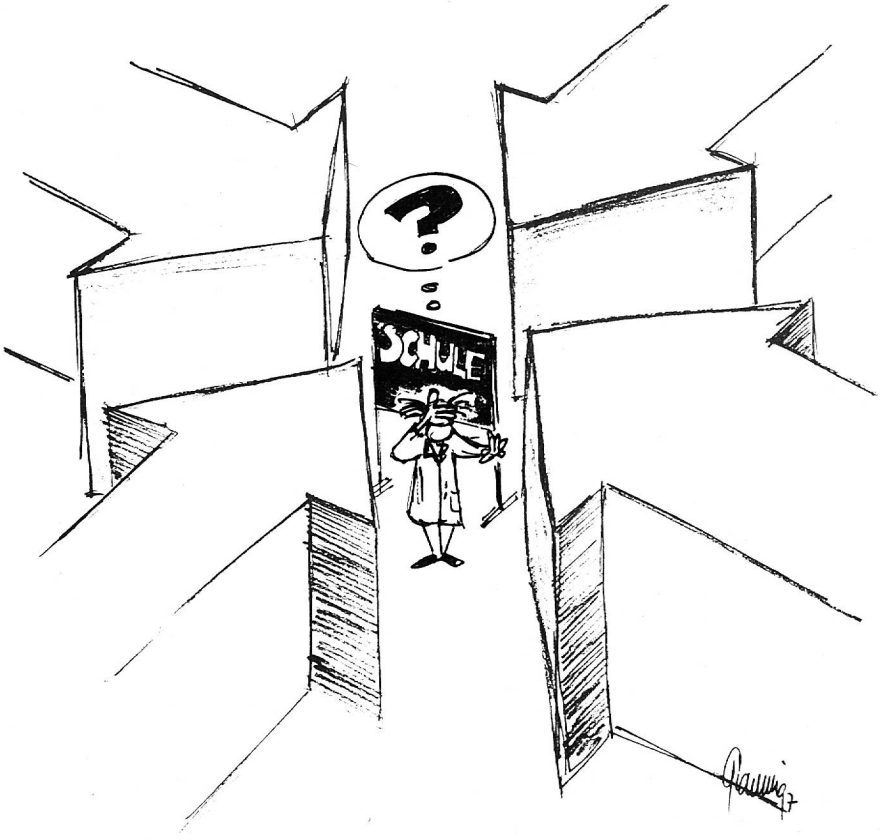
Ihr seid insgesamt mit 6 Lektionen entlastet. Genügt das ?

Dank des Engagements und Entgegenkommens aller Lehrerinnen und Lehrer konnte für dieses Schuljahr eine praktisch kostenneutrale Regelung unserer Entlastung gefunden werden. Ab Schuljahr 98/99 sollten die Aufwendungen der Schulleitung im regulären Budget der Gemeindeschule vorgesehen werden.

Ein wichtiges Merkmal Euerer neuen Strukturen ist auch die Zusammenarbeit mit S&E.

Richtig. Der gegenseitige Kontakt ist wirklich befruchtend. Eine erste, gemeinsame Veranstaltung zu unserem SCHILF-Projekt hat bereits mit gutem Erfolg stattgefunden. Auf anfangs 1998 ist eine gemeinsame Info-Broschüre vorgesehen, die viermal jährlich erscheinen soll. Die Eltern, und zwar alle, haben ein Anrecht auf angemessene Information über die Aktivitäten unserer Schule.

Wie seid Ihr für die Schulleitungsaufgabe ausgebildet ?

Zwei von uns dreien haben eine Moderatorenqualifikation. Leider kann der Kanton im Moment keine Ausbildung anbieten, die es uns erlauben würde, den zweiten Teil, die spezifische Schulleiterausbildung zu absolvieren. Es gehört nämlich zu unseren Pflichten, dass wir uns gezielt für die neue Aufgabe qualifizieren.

Danke für das Interview.