

PH Bern – Perspektiven 2016

**„Die Rolle der Schulleitungen
aus Sicht des Kantons“**

**Mittwoch, 3. Februar 2016, 17:00–
20:00 Uhr**

Hörsaalgebäude vonRoll,
Fabrikstrasse 6, 3012 Bern

Referat von Herrn Regierungsrat
Bernhard Pulver,
Erziehungsdirektor des Kantons
Bern

Sehr geehrter Herr Schulratspräsident

Sehr geehrter Herr Rektor

Sehr geehrte Damen und Herren Grossräte

Sehr geehrte Damen und Herren

(Einleitung)

„Unser gemeinsames Ziel: gute Schule“ –
so lautete der Titel meines Referates an
den letztjährigen PH-Bern-Perspektiven.

Ich möchte heute gerne an diesen Titel anknüpfen, denn **ein Schlüssel**, damit das gemeinsame Ziel „gute Schule“ gelingt, ist eine kompetente Schulleitung.

Eine Schulleitung, die ihre Schule **gerne** leitet.

Weil Schule ihre **Leidenschaft**, ihre **Berufung** ist.

Das Thema „Schulleitung“ ist ein Schwerpunktthema für mich in diesem Jahr. Ich werde sowohl an der Jahresversammlung des VSLB wie auch an meinen regionalen Veranstaltungen mit Schulleitungen und Schulbehörden genau dieses Thema in den Mittelpunkt stellen.

Deshalb hier ein erster Strauss an Überlegungen zur „Rolle der Schulleitungen aus Sicht des Kantons“. Ich freue mich auf Ihre Reaktionen und fruchtbaren Diskussionen in diesem Jahr.

Ich freue mich auch, dass mein erstes Referat zu diesem Thema an der **PH Bern**

stattfindet, da sie es ist, welche nicht nur Lehrpersonen ausbildet, sondern mit ihren **Weiterbildungslehrgängen** für Schulleitungen der Volksschule seit Jahren einen wertvollen Beitrag für die geleitete Schule leistet.

1. Bisherige Entwicklungen auf politischer Ebene in Bezug auf die Schulleitungen

Wie Sie wissen, sind die Schulen nicht seit Menschengedenken „geleitete“ Schulen.

Der Weg zur geleiteten Schule war ein langer Weg.

Doch ich bin davon überzeugt, dass sich der lange Weg gelohnt hat.

Ich möchte Ihnen diesen deshalb kurz aufzeigen.

- **Flächendeckende Einführung der Schulleitungen**

Seit den **frühen 90er Jahren** wurde

- die pädagogische,
- organisatorische und

- administrative Leitung

der Volksschule schrittweise
professionalisiert.

Vor der Einführung des Volksschulgesetzes von 1992 und vor der Einführung der Schulstruktur 6/3 hatten eigentlich **nur Sekundarschulen** Schulleitungen. Diese wurden Vorsteher genannt und verfügten je nach Schulkommission über mehr oder weniger delegierte Kompetenzen.

Die **Primarschulen** hatten in der Regel Hausvorstände, welche keine Führungsfunktionen hatten. Sie waren für die Einhaltung der Pausenordnung, für die Materialbestellungen und Ähnliches zuständig. Hausvorstände waren aber vor allem als Lehrpersonen tätig.

Mit der Umsetzung des Volksschulgesetzes von 1992 wandelte sich allmählich die Funktion der Schulleitungen in den Volksschulen.

Lehrerinnen und Lehrer wurden nun geführt. Man sprach nicht mehr vom „Primus inter pares“, sondern von den „Vorgesetzten“ der Lehrerinnen und Lehrer.

Die **Ausbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern** wurde fortan von der damaligen Zentralstelle für die Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung und später von der PH Bern gefördert.

Die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse sollten bei der Einführung der geleiteten Schulen berücksichtigt werden.

Angestrebt wurde eine hohe Qualität der Bildung vor Ort.

In den 90er Jahren wurden die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen erweitert:

Beispiele:

- Verantwortung für administrative und organisatorische Belange,
 - Vertretung und Information gegen aussen,
 - pädagogische Leitung,
 - Vollzug der gesetzlichen Bestimmungen und der Beschlüsse der Lehrerkonferenz,
 - Berichterstattung Schulbetrieb und besondere Ergebnisse an die Schulkommission,
 - Unterrichtsbesuche.
-
- **REVOS 2008: Kompetenzen stärken**

Diese Entwicklung wurde letztlich mit der Revision des Volksschulgesetzes im Jahr 2008 auch rechtlich kodifiziert.

An der grundsätzlichen **Aufgabenteilung** zwischen Kanton und Gemeinden wurde mit dieser Teilrevision nichts geändert: Das Volksschulwesen blieb eine gemeinsame Aufgabe von Kanton und Gemeinden.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Schulkommissionen, der Schulleitungen und der Schulinspektorate sind jedoch seither voneinander abgegrenzt:

- Die **Schulleitungen** nehmen die betrieblich-operative Führung der Schule wahr.
- Die **Schulkommissionen** nehmen die strategisch-politische Führung wahr; sie führen die Schulleitungen in den Gemeinden.
- Die Schulinspektorate sorgen in den Regionen dafür, dass die kantonalen Vorgaben eingehalten werden, aber im Sinne der lokalen Autonomie sinnvoll auf die konkrete Situation vor Ort angewendet werden. Ihre Tätigkeit

bezieht sich nun auf die geleitete Schule und auf ihren Träger, die Gemeinde und ausdrücklich nicht auf die einzelne Lehrkraft.

Die regionalen Schulinspektorate haben damit eine zentrale Aufgabe in der kantonalen Sicherstellung und Weiterentwicklung der Schulqualität.

- **Projekt „Stärkung der Schulleitungen“**

Mit der Revision des Volksschulgesetzes 2012 und der Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte per 2014 konnten wichtige Optimierungen für die Schulleitungen, die im Projekt „Stärkung der Schulleitung“ vorgeschlagen worden waren, umgesetzt werden:

- Sekretariatsressourcen /
Schulsekretariate

- Zusammenlegung des Schulpools und des Pools für Informatik zum Pool für Spezialaufgaben

(unter gleichzeitiger geringfügiger Erhöhung)

- Anstellung der Schulleitungen mit einem festem Beschäftigungsgrad (Bandbreitenregelung und Glättung)

Im Moment prüfen wir, ob künftig alle Schulleitungspersonen der Volksschule in die Gehaltsklasse 15 eingeteilt werden sollen.

2. Welche Rolle sieht die Erziehungsdirektion heute und in Zukunft für die Schulleitungen?

Wie gesagt spielt die Schulleitung im Gefüge der Volksschule eine zentrale Rolle.

Sie vertritt die Schule gegen aussen. Sie ist sozusagen **Dreh- und Angelpunkt** zwischen verschiedenen **Anspruchsgruppen**:

- Lehrerinnen und Lehrer
- Schülerinnen und Schüler
- Eltern
- Kommunale Behörden
- Kantonale Behörden
- Öffentlichkeit

Das macht ihre Aufgabe – wie die meisten Führungsaufgaben – komplex, anspruchsvoll, aber eben auch faszinierend und spannend.

Was sind ihre wichtigsten Aufgaben und Rollen?

Zusammengefasst sind dies:

- die **Schulentwicklung**,
- die **Unterrichtsentwicklung** und
- die **Personalentwicklung**.

Sie sehen: Für mich steht der Gedanke der **Entwicklung** im Zentrum der Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter.

Auf einzelne Bereiche davon komme ich nun zu sprechen:

- **Organisatorisch-administrative Führung**

Zunächst geht es natürlich um die Sicherstellung der organisatorisch-administrativen Führung der Schule. Aus dieser Aufgabe heraus ist ja die Institution Schulleitung auch entstanden.

Sicher ist es eine zentrale Aufgabe der Schulleitung – zusammen mit ihrem Sekretariat – sicherzustellen, dass die Lehrkräfte möglichst von solchen Aufgaben entlastet werden. Das fördert die Zufriedenheit des Lehrkörpers schon in hohem Mass.

Diese Aufgabe ist aber längst nicht mehr die einzige, geschweige denn die wichtigste Aufgabe moderner Schulleitung.

- **Schulentwicklung, insbesondere die Entwicklung einer gemeinsamen pädagogischen Linie**

Bei all ihren Aufgaben soll die Schulleitung – wie die kommunale Behörde bei der Festlegung ihrer Strategie auch – stets den Blick auf die Entwicklung und das Ziel der gesamten Schule richten.

Dabei geht es darum, die richtige Balance zu finden

- zwischen individueller Lehrfreiheit der Lehrpersonen (ein wichtiges Merkmal dieses Berufs, das ihn auch attraktiv macht) und dem Respekt des Freiraums einerseits
- und der Entwicklung und Durchsetzung einer gemeinsamen pädagogischen Linie einer Schule andererseits.

Ich spreche immer viel von Freiräumen und meine damit sowohl die Freiräume einzelner Schulen – als auch ganzer Gemeinden – aber auch der Lehrerinnen und Lehrer.

Denn Schulleiterinnen und Schulleiter sind die Schnittstelle zwischen dem Lehrerkollegium und der örtlichen Schulbehörde: Es braucht ihr Engagement, um die gemeinsame Linie des Lehrteams

zu finden und die Unterstützung der strategisch verantwortlichen Schulbehörde abzuholen. Das ist ein anspruchsvolles Spannungsfeld und das daraus entstehende Konfliktpotenzial darf nicht kleingeredet werden, doch öffnen sich gerade hier auch die Gestaltungsspielräume.

Ich habe heute keine Patentrezepte, wie diese Schlüsselrolle der Schulleitungen bei der Schulentwicklung am besten zu gestalten ist – daher möchte ich in diesem Jahr mit den Schulleiterinnen und Schulleitern intensiv darüber diskutieren:

Denn einerseits haben die Schulen ein Interesse daran, dass die Lehrerinnen und Lehrer aktiv und selbstständig ihren Unterricht weiterentwickeln, gestalten, verbessern. Das macht die Stärke der Schule aus.

Andererseits sind gleichzeitig die Einzelnen auch stärker, wenn eine Gemeinschaft – die Schule – eine gemeinsame pädagogische Linie entwickelt und nicht jeder für sich alle Fragen beantworten muss und gegenüber den Schülerinnen und Schülern auch widersprüchliche Signale von verschiedenen Lehrerinnen und Lehrern ausgesendet werden.

Nicht jede Schule entwickelt wirklich ein gemeinsames pädagogisches Konzept. Wenn sie es aber tut, muss sie dieses Spannungsfeld thematisieren und möglichst präzise zu beantworten versuchen.

- **Personalführung und -entwicklung sowie Unterrichtsentwicklung**

Eine ganz zentrale Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter ist

heute die Führung der Mitarbeitenden,
allen voran der Lehrpersonen.

Das war nicht immer so und hier
haben sich sicher die grössten
Konfliktlinien abgezeichnet. Es geht
auch hier um die Sicherstellung der
pädagogischen Qualität der Schule.
Deshalb sind für mich die Personal-
und die Unterrichtsentwicklung eng
verknüpft.

Eine gute Mitarbeiterführung, welche
den Entwicklungsgedanken betont, ist
eine grosse Unterstützung für die
Lehrerinnen und Lehrer, wenn sie auf
partizipative und wertschätzende
Weise erfolgt. Ich werde darauf
zurückkommen.

Zur Personalführung und -entwicklung
gehören:

- Unterrichtsbesuche,
- Mitarbeitergespräche,

- Begleitung und Unterstützung der Lehrpersonen,
- Feedback,
- Planung der Weiterbildung der Lehrpersonen nach individuellem Bedarf sowie
- Karriereplanung der Lehrpersonen.

In all diesen Themen sind die klassischen Führungsfähigkeiten gefragt.

Führung braucht **klare Ziele, aber auch individuelle Zumessung.**

Zwei Beispiele:

- Die erwähnten Unterrichtsbesuche dienen schlussendlich der Unterrichtsentwicklung, das heisst, wenn die Schulleitung bei den Unterrichtsbesuchen gewisse Mankos feststellt, trägt sie die Mitverantwortung, dass diese auch

behoben werden. Sie muss also in der Folge handeln und mit der betroffenen Lehrperson Verbesserungen erarbeiten.

- Ein Beispiel für die Personalentwicklung ist die Planung der Weiterbildung nach individuellem Bedarf: Die gesetzlichen Grundlagen sprechen von „rund 3 %“ der Arbeitszeit, die für Weiterbildung einzusetzen sind, und von 12 % für die Schulentwicklung. Gute Führung setzt diese Zahlen nicht stur und mathematisch ein. Die Lehrerveranstaltungsverordnung spricht nicht von ungefähr von „rund 12 %“ und „rund 3 %“ der Arbeitszeit. Es ist durchaus nötig, hier individuell hinzuschauen. Nicht jede Lehrerin, jeder Lehrer braucht jedes Jahr 3 % für Weiterbildung.

3. Führungsverständnis der Erziehungsdirektion für Schulleitungen

Fazit:

Eine Schule und damit Lehrerinnen und Lehrer zu führen, ist nicht „irgendeine“ Führungsaufgabe.

Bildung ist ein „métier de l'humain“. Es geht bei der Bildung um das Beziehungsdreieck zwischen Lehrperson, Schülerinnen und Schülern und den Eltern.

Es geht also um Beziehungen, nicht um die einheitliche Produktion eines Gutes.

Lehrerinnen und Lehrer müssen starke Persönlichkeiten sein. Sie führen selbst, ihre Klasse, die Beziehungen, die daraus entstehen.

Sie sind dauernd mit unterschiedlichen Situationen konfrontiert. Jeder Schüler, jede Schülerin, jede Klasse ist anders.

Dazu braucht es meines Erachtens folgendes **Führungsverständnis**:

Die Schule kann nicht rein hierarchisch geführt werden. Es braucht einen partizipativen, wertschätzenden Führungsstil.

An die Schulleiterinnen und Schulleiter werden dadurch hohe Anforderungen gestellt. Nebst erhöhtem Aufwand für die Personalführung nimmt der Koordinationsbedarf zu.

- Kollegien müssen vermehrt als Team zu gemeinsamen Haltungen geführt werden,
- gemeinsame Ziele sind zu setzen,

- zudem werden die Schulleitungen immer mehr mit dem Bedürfnis nach Mitsprache konfrontiert (z. B. Eltern).

Partizipativ heisst nicht „basisdemokratisch“. Mit der geleiteten Schule ist die Schule als selbstverwaltete Institution abgelöst worden.

Ich denke, dies war zum Wohle der Lehrkräfte, die dadurch auch einen Teil ihrer Belastung einer professionellen Schulleitung abgeben konnten.

Und doch ist eben auch hier ein Spannungsfeld, das nicht unterschätzt werden darf.

Was ich von den Schulleiterinnen und Schulleitern als Führungsstil erwarte, werde ich an den Schulleitungstagungen im nächsten Sommer ausführlicher darstellen.

So viel sei jedoch schon jetzt gesagt:

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten

- ihre Wertschätzung zeigen,
- Vertrauen haben

(das heisst auch, davon auszugehen, dass sich das Gegenüber auch etwas überlegt hat, etwas Gutes will),

- zuhören

(im Sinne von den Anderen zu verstehen versuchen),

- Fehlerkultur eingestehen

(nicht perfekt sein müssen),

- kritikfähig sein,
- Vorbild sein,
- Gestaltbarkeit, Freiräume lassen.

Schulleitungen müssen immer wieder Entscheide treffen. Die passen nicht immer allen.

Grundsätzlich sollen Führungsentscheide „partizipativ“ erfolgen, das heisst unter Beteiligung der Betroffenen. Wenn die Lehrpersonen sich ernst genommen fühlen, werden sie z. B. die Einführung des Lehrplans 21 auch mittragen. Wenn sie Gestaltungsspielraum erleben, werden sie Freude an der Umsetzung haben.

Aber auch in einer Schule muss jemand entscheiden, wenn die Diskussionen einmal geführt sind. Auch in einer Schule braucht es Führung, die Verantwortung übernimmt.

Das akzeptieren die Mitarbeitenden auch, wenn sie angehört worden sind.

(Schlusswort)

Sehr geehrte Damen und Herren

Sie stellen fest, Schulleitungen haben nicht nur in der pädagogischen, sondern auch in der betrieblichen Führung der Schule eine grosse Verantwortung zu übernehmen. Sie tragen in den Kollegien und Gemeinden ganz entscheidend zur guten Schule und zur Stärkung des Vertrauens in unsere Schule bei.

Aus diesem Grund bedanke ich mich herzlich bei den Schulleiterinnen und Schulleitern für ihr grosses Engagement.

Die PH Bern trägt ihrerseits zum Erfolg der geleiteten Schule bei, indem sie den Weiterbildungslehrgang für Schulleitungen stetig weiterentwickelt. Einerseits wird es auch künftig die Aufgabe der involvierten Behörden sein, die passenden Personen

für das Amt einer Schulleiterin/eines Schulleiters zu rekrutieren; andererseits muss ein optimales Ausbildungsangebot bereitgestellt werden, damit die rekrutierten Personen den zuvor aufgezählten Aufgaben gewachsen sind.

Ich bedanke mich bei der PH Bern für ihr Einstehen für gute Schule und ihr Engagement, damit unsere gemeinsamen Ziele erreicht werden können.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.