

**VSLBE – Jahrestagung 2016**  
**„Gute Zusammenarbeit**  
**Schulbehörde und Schulleitung –**  
**die Sicht der**  
**Erziehungsdirektion“, 20. Mai**  
**2016, 13:00–16:00 Uhr**  
Schwellenmätteli, **3005** Bern

Referat von Herrn Regierungsrat  
Bernhard Pulver,  
Erziehungsdirektor des Kantons  
Bern

Bemerkungen zum Referat:

Als Grundlage zu diesem Referat diente das Referat „Die Rolle der Schulleitungen aus Sicht des Kantons“, für die Veranstaltung Perspektiven der PH-Bern. Ich habe es grundlegend verändert und an das Tagungsthema „(Gute) Zusammenarbeit Schulbehörden und Schulleitung“ angepasst.

P.S. Ich war vor meinem Wechsel zur Erziehungsdirektion (2003) Co-Präsident des VSLBE...

(JOK, Mai 2016)

Legende:

Zitate aus dem Berufsleitbild Schulleitung des  
VSLBE

Sehr geehrte Schulleiterinnen und  
Schulleiter  
Sehr geehrte Gäste

Ich danke Ihnen, dass Sie mich als  
Referent an Ihre Jahrestagung eingeladen  
haben. Ich habe Ihre Einladung gerne  
angenommen.

## **Einleitung**

*„Schulleiterinnen und Schulleiter sind  
Fachleute für das Führen, Gestalten und  
Weiterentwickeln ihrer Schule“* – entnehme  
ich dem Berufsleitbild des VSLBE.

Das sehe ich genau gleich. Ein Schlüssel  
für eine „gute Schule“, 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 habe bereits an der Veranstaltung „Perspektiven“ der PH Bern das Thema in den Mittelpunkt gestellt und ich werde es auch an den regionalen Veranstaltungen mit Schulleitungen und Schulbehörden in den Mittelpunkt stellen.

Deshalb hier meine Überlegungen zur „Rolle der Schulleitungen und zur Zusammenarbeit mit den Schulbehörden“. Ich freue mich auf Ihre Reaktionen und auf fruchtbare Diskussionen.

## **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.

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. Einige der Anwesenden haben diesen Wandel persönlich erlebt.

### **Volksschulverordnung von 1993**

Mit der Inkraftsetzung der Volksschulverordnung von 1993 wurden die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen erweitert.

Zusätzlich zur administrativen Leitung, dem Vollzug der gesetzlichen Bestimmungen, der behördlichen Verfügungen und der Beschlüsse der Schulkommission standen nun folgende Aufgaben im Zentrum:

- pädagogische Leitung
- Vertretung und Information gegen aussen
- Unterrichtsbesuche
- Vollzug der gesetzlichen Bestimmungen und der Beschlüsse der Lehrerkonferenz
- Berichterstattung Schulbetrieb und besondere Ergebnisse an die Schulkommission
- Verantwortung für organisatorische und administrative Belange

## **Ausbildung der Schulleitungen**

Bestimmt erinnern sich die Älteren unter Ihnen an die drei Buchstaben AFS (Ausbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter). In der Zentralstelle für die Fortbildung der Lehrerinnen- und Lehrer wurde ein **umfassendes und in die Zukunft weisendes Schulleitungsverständnis** geprägt.

**Namentlich der VSLBE hat dieses mitgetragen und verbreitet.**

Die Jüngerer von Ihnen haben die Zertifikatsausbildung „Schulen leiten und führen“ der PH Bern absolviert.

Mit den Ausbildungen der Schulleiterinnen und Schulleiter wurde die Schulleitung professionalisiert.

Typisch für diesen Prozess: Das Leiten einer Schule galt nun nicht mehr als Zusatzaufgabe für die man als Lehrperson entlastet wurde, sondern als eigenständige Anstellung für die man entlohnt wurde.

## 2. Neue Aufgabenteilung zwischen Schulleitung und Schulbehörde

### REVOS 08

An der grundsätzlichen **Aufgabenteilung** zwischen Kanton und Gemeinden wurde mit der **Teilrevision des VSG 2008** 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, wie Sie wissen, voneinander abgegrenzt:

- Die **Schulleitungen** nehmen die **betrieblich-operative Führung** der Schule wahr.
- Sie sind für die **strategisch-politische Führung** der Schule verantwortlich.



- **Schulkommissionen** sorgen für die **Verankerung der Schule in der Gemeinde**, stellen den Schulbesuch der Kinder sicher
- Sie sind **verantwortlich für die Führung der Schulleitung** und für die Sicherstellung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
- **Schulkommissionen sollten keine operativen Aufgaben mehr wahrnehmen!**

(ausser bei Fragen, welche den Grundrechtsanspruch des Kindes auf Unterricht betreffen, z. Bsp. Unterrichtsausschluss).

Mir ist klar, dass es zwischen „**strategischer**“ und „**operativer**“ Leitung keine eindeutige Trennschärfe gibt. Die Aufgabenteilung gelingt in den Gemeinden unterschiedlich. Deshalb haben Sie das Thema „Zusammenarbeit Schulbehörde und Schulleitung“ zum Thema Ihrer Tagung gewählt.

Ich will ein **aktuelles Beispiel der Abgrenzung** erwähnen:

Die Einführung des Lehrplans 21 und die Organisation der dazu gehörenden Weiterbildung ist ein operatives Geschäft. Dafür sind Sie als Schulleiterinnen und Schulleiter zuständig. Mit Hilfe der PH Bern (IWM) und der Schulaufsicht organisieren Sie die Weiterbildungen für Ihre Kollegien.

Als Personalführende können Sie die Lehrpersonen verpflichten, an den Einführungs- und Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

### **Schulentwicklung/Entwicklung einer gemeinsamen pädagogischen Linie**

Bei all ihren Aufgaben soll die Schulleitung und die Schulbehörde der Gemeinde stets den Blick auf die Entwicklung der gesamten Schule, auf das Ziel der Schule richten.

Dabei geht es darum, die richtige Balance zu finden

- zwischen individueller Lehrfreiheit der Lehrerinnen und Lehrer (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 Schulleiterinnen, Schulleiter, Lehrerinnen und Lehrer.

Das ist ein echtes Spannungsfeld und das daraus entstehende

Konfliktpotenzial darf nicht kleingeredet werden.

Ich habe die Antwort nicht, möchte sie aber gerne mit Ihnen diskutieren.

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.

Gleichzeitig sind die Einzelnen auch stärker, wenn eine Gemeinschaft – die Schule – eine gemeinsame 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.

## **Profis versus Laien**

Als Schulleiterinnen und Schulleiter sind Sie, wie bereits erwähnt, gut ausgebildet. Sie sind die „**Profis**“ im Schule leiten.

Nun stehen Ihnen als Schulkommissionen **Laienbehörden** gegenüber, die die strategische Führung verantworten.

Sie werden als Schulleiterinnen und Schulleiter von der Schulbehörde **gewählt** und Ihre Schulkommission ist Ihre direkt vorgesetzte Stelle.

Nicht überall wurde dieser Wandel optimal vollzogen. Dort wo Schulkommissionsmitglieder immer noch in Operatives eingreifen wollen, sind Konflikte mit Schulleiterinnen und Schulleitern vorprogrammiert.

Diese gilt es zu benennen und gemeinsam anzugehen. Denn Sie tragen die Verantwortung für die gute Führung Ihrer Schulen gemeinsam.

Das Vorurteil „Schulleitung wirkt professionell / Schulkommission handelt laienhaft“ greift für mich zu kurz. Dieses Schwarzweissdenken ist nicht nachhaltig. Schulkommissionsmitglieder bringen selber berufliche und politische Erfahrungen mit und stellen diese in den Dienst der Schulen.

Als gut ausgebildete Berufsleute, oft mit Führungserfahrung, tragen Schulkommissionsmitglieder in ihren Berufen Verantwortung, auch von ihnen wird im Berufsalltag professionelles Handeln verlangt.

### **Stellenbeschreibungen**

Kompetenzüberschreitungen können vermieden werden, wenn Ihre Aufgaben als Schulleiterinnen und Schulleiter in **Stellenbeschreibungen** definiert sind. Als Grundlagen dazu dienen

- die in der LAV beschriebenen Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen (Art. 88),

- das Funktionendiagramm des AKVB und
- unsere Umsetzungshilfe für Gemeinden zur Organisation und Schulführung.

Nehmen Sie sich die Zeit, gemeinsam mit Ihrer Schulbehörde über all diese Fragen nachzudenken, nutzen Sie die vorhandenen Stärken und setzen Sie sie zu Gunsten Ihrer Schulen ein.

Entwickeln Sie **gemeinsame** Visionen oder Vorstellungen über die Zukunft Ihrer Schulen.

Das gemeinsame Wirken muss in offener Kommunikation und in sorgfältiger Zusammenarbeit aufgebaut werden. Der Weg dorthin kann beschwerlich sein. Dazu braucht es

- Ihre Führungskompetenzen,
- Ihr pädagogisches Know-how,

- Ihre professionellen Kompetenzen,
- Ihre persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen,
- die Fähigkeit aufeinander zuzugehen, voneinander zu lernen.

### **So entsteht gegenseitiges Vertrauen.**

Unsere **Schulinspektorinnen und -inspektoren** unterstützen Sie auf diesem Weg. Sie sorgen in den Regionen dafür, dass die kantonalen Vorgaben eingehalten werden, aber im Sinne der lokalen Autonomie. Sie sind es gewohnt, sinnvoll auf die konkrete Situation vor Ort einzugehen.

### **Steuerung**

Verschiedentlich werde ich gefragt, weshalb ich den Schulversuch „Steuerung mit Lektionen pro Schüler“ nicht umsetze.

Ich hätte Ihnen als Schulleiterin oder als Schulleiter sehr gerne noch mehr Kompetenzen übertragen. Deshalb wollte



ich den Schulversuch „Steuerung mit Lektionen pro Schüler“ ja auch starten. Mit speziellen Regeln und mit der Begleitung durch das AKVB hätten Sie und Ihre Gemeinden grosse Freiräume in der Verwendung der Lektionen erhalten. Das birgt aber auch Risiken und ist von der Aufgabenteilung Gemeinden-Kanton her nicht unproblematisch, das mussten wir im Laufe der Projektvorbereitungen feststellen:

- Würden Ihre Schulen über einen Lektionenwert pro Schüler gesteuert, wäre es für den Grossen Rat einfach in finanziell schwierigen Zeiten, diesen Wert einfach leicht hinunterzuschrauben. Sie und Ihre Gemeinden würden dann alleine dastehen.
- Bei einer Steuerung via Lektionen pro Schüler hätte ich mich als „Kanton“ zurücknehmen und Ihnen die Steuerung übergeben wollen. Das ist aber aus Sicht der Aufgabenteilung Gemeinden-Kanton problematisch,

weil ja die Gemeinden für ihre Finanzen zuständig sind.

Wenn ich den erwähnten SL dies dann jeweils so erkläre, sagen diese immer, nein es ist besser für uns, wenn Sie als Erziehungsdirektor da die Steuerung bei Ihnen behalten.

Aber heute finden die Schulen in den Gesprächen zwischen Schulinspektorat, Schulleitung und Schulbehörde ja allermeist ausgewogene Lösungen, die Ihren Schulen dienen. De facto können Sie Steuerung mit der Planungshilfe zur Pensenmeldung ja mit ihrer Schulinspektorin, ihrem Schulinspektor bereits so handhaben. Sind Sie mit Ihrer Planung in etwa bei den anvisierten Werten pro Schüler, redet ihnen die Schulaufsicht nicht mehr in die Detailplanung hinein.

Deshalb verzichte ich auf den Schulversuch Steuerung und hoffe, dass Sie das nachvollziehen können.

### 3. Führungsverständnis der Erziehungsdirektion, auch für Schulleitungen?

Ihre Aufgabe als Schulleiterin oder als Schulleiter ist - wie die meisten Führungsaufgaben – komplex und anspruchsvoll. Das bestätigen Sie auch im Vorwort zu Ihrem Berufsleitbild: „*Eine Schule führen und gestalten ist eine Herausforderung*“.

Aber das Führen einer Schule ist eben auch **faszinierend** und **spannend**.

**Drei Führungsbegriffe** stehen für mich und für meine Kaderleute der Erziehungsdirektion bei der Arbeit im Vordergrund: **Verstehbarkeit**, **Verbundenheit** und **Gestaltbarkeit**.

Was meine ich damit?

Wie können Sie sie bei der Zusammenarbeit mit den Schulbehörden anwenden? Zumal die Schulkommission führt und Sie sich führen lassen (sollten)...?

a) Verstehbarkeit:

- Bin ich für die Mitglieder der Schulkommission verständlich? (im Auftreten, im Gespräch, in der Schulkommissionssitzung, bei Konflikten, beim Erläutern meiner operativen Geschäfte)
- Wie erkläre ich meinen Standpunkt?
- Was will die Schulkommission? (das heisst auch, davon auszugehen, dass sich mein Gegenüber auch etwas überlegt hat, etwas Gutes will)
- Bin ich bereit, meine Position zu hinterfragen?
- Zuhören, auch Zwischentöne verstehen (im Sinne von die anderen zu verstehen versuchen)
- Nachfragen und spiegeln
- Sich vorbehaltlos zuhören

- Das „Warum“ klären, den „Sinn“ erläutern
- Helikoptersicht einnehmen, eine Gesamtschau vermitteln
- Kritikfähig sein

b) Verbundenheit:

- Kraft aus einer positiven Erwartungshaltung ziehen
- Rückhalt geben
- Fehlerkultur eingestehen (nicht perfekt sein müssen)
- Eine individuelle Beziehung zu den Schulkommissionsmitgliedern herstellen
- Ein Wir-Gefühl entwickeln
- Wertschätzung zeigen und ermutigende Rückmeldungen geben
- Vertrauen haben

c) Gestaltbarkeit:

- Gegenseitig Freiräume und Handlungsspielraum nutzen
- Potenzial der Behörden optimal nutzen
- Gärtlidenken abbauen und...
- gemeinsam ausloten wo es Grenzen und Entscheide braucht
- Wir nehmen uns nicht zu ernst und schätzen auch den Humor

## Schlusswort

Liebe Schulleiterinnen und Schulleiter

Sie übernehmen nicht nur in der pädagogischen, sondern auch in der betrieblichen Führung der Schule eine grosse Verantwortung. Sie tragen in den Kollegien und mit der guten Zusammenarbeit mit Ihrer Schulbehörde ganz entscheidend zum Gelingen der guten Schule und zur Stärkung des Vertrauens in unsere Schule bei.

Sie unterstützen mich tatkräftig, z.B. – wie bereits erwähnt - bei der Einführung des Lehrplans 21. Dafür bedanke ich mich herzlich bei Ihnen und ich freue mich sehr, über unseren lebhaften „Pädagogischen Dialog“.

Ich danke Ihnen für diese gute Zusammenarbeit.

Im weiteren bedanke ich mich beim Vorstand des VSLBE, namentlich bei den beiden Damen **Pia Käser** und **Susanne Muralt** dafür,

- dass die Zusammenarbeit mit den Schulbehörden als Tagungsthema ausgewählt wurde,
- für die Mitwirkung bei Konsultationen,
- für die Teilnahme in Projektgruppen und Ausschüssen der Erziehungsdirektion,
- für den regelmässigen Austausch und für die Erarbeitung und Verbreitung Ihres Berufsleitbildes.

Jetzt freue ich mich auf das Referat von Herrn Schoop (Vizepräsident des VSB) und auf den Austausch mit Ihnen.