

**Regionale Veranstaltungen 2016  
„Gemeinsam für die Volksschule**

**– Schulbehörden und Schulleitungen  
unterwegs zur guten Schule“**

**25./30.8. und 1./21.9. 2016,  
17:15–19:15 Uhr (1.9.16: 17-19h)  
Lyss, Hasle, Köniz und Spiez**

Referat von Herrn Regierungsrat  
Bernhard Pulver,  
Erziehungsdirektor des Kantons  
Bern

Grundlagen für dieses Referat: Referate  
PH Perspektiven 2016 und VSLBE 2016

Sehr geehrte Damen und Herren der  
Schulbehörden

Sehr geehrte Schulleitungen

**(Einleitung)**

Ich begrüsse Sie ausnahmsweise im  
Herbst, nicht wie normalerweise im  
Frühling.

Wir haben eine ereignisreiche erste  
Jahreshälfte mit vielen Veranstaltungen  
zum Lehrplan 21 hinter uns.

Wir haben viele positive Rückmeldungen, aber auch konstruktive Gedanken dazu erhalten. Dafür sind wir sehr dankbar.

Diese Veranstaltungen waren und sind auch der Grund für die Verschiebung der heutigen Veranstaltung in den Herbst.

Ich werde heute den Lehrplan nur am Rande erwähnen.

Vielmehr will ich mich heute mit Ihnen zum Thema Zusammenarbeit der Schulbehörden mit den SL austauschen.

Dabei werde ich mich nicht zu Strukturfragen äussern.

Unsere gesetzliche Grundlage ermöglicht heute die Organisation mit und ohne Schulkommissionen.

In der überwiegenden Mehrheit der Gemeinden arbeiten Schulkommissionen mit grossem Engagement für ihre Schulen.

Für diese Arbeit und den damit verbundenen Einsatz sind wir sehr dankbar.

Ich will mich heute in meinem Referat den sogenannten „weichen Faktoren“ zur guten Zusammenarbeit äussern und anschliessend mit Ihnen austauschen, wo wir allenfalls noch Entwicklungspotential haben.

### **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:

- 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 administrative und organisatorische Belange.

**Neue Aufgabenteilung zwischen  
Schulleitung und Schulbehörden**

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** sind für die **strategisch-politische Führung** der Schule verantwortlich. Sie sorgen für die **Verankerung der Schule in der Gemeinde**, stellen den Schulbesuch der Kinder sicher, 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).

- Die **Schulinspektoren** und  
Schulinspektorinnen ihrerseits  
**beraten und begleiten** Sie im  
Rahmen des kantonalen  
**Controllings** bei dieser Aufgabe. In  
ihrer Aufsichtsfunktion stellt die  
Schulaufsicht zudem die  
**Chancengerechtigkeit** sicher.

Mir ist klar, dass es zwischen  
„**strategischer**“ und „**operativer**“ Leitung  
keine eindeutige Trennschärfe gibt. Die  
Aufgabenteilung gelingt in den Gemeinden  
unterschiedlich.



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) organisieren Sie die Weiterbildungen für Ihre Kollegien.

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

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

(Die Gemeindebehörde muss über die Ausrichtung und die Ziele bestens informiert sein und dahinter stehen können.)

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 Lehrerinnen und Lehrer.

Das ist ein **echtes Spannungsfeld** und das daraus entstehende Konfliktpotenzial darf nicht kleingeredet werden.

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.

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.

Entscheidend in diesem Prozess ist eine gute Information und Kommunikation.

In praktisch allen schwierigen Situationen in der Schule, der Gemeinde, der Klasse hat die Kommunikation nicht optimal funktioniert.

Darüber und über das nächste Thema, nämlich die Kompetenz der Funktionsträger/innen, gemeint sind hier die Schulleitung und die Behördenmitglieder, möchte ich mich im Anschluss an dieses Referat gerne mit Ihnen unterhalten.

### **Profis versus Laien?**

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

Ab und zu wird moniert, dass diese Profis von **Laienbehörden** geführt würden.

Aber auch **Behördenmitglieder** bringen eine reiche berufliche und politische Erfahrung mit. Als **gut ausgebildete Berufsleute**, oft mit Führungserfahrung, tragen Schulkommmissionsmitglieder in ihren Berufen Verantwortung, auch von ihnen wird im Berufsalltag professionelles Handeln verlangt.

Es gilt also die **beidseitigen Kompetenzen zu nutzen** und in konstruktiver Art und Weise zusammenzuarbeiten.

Die Schulkommissionen **nehmen die strategische** Führung wahr.

Schulleiterinnen und Schulleiter werden von der Schulbehörde **gewählt** und **geführt** – eine der zentralen Aufgabe der Schulbehörde.

Nicht überall wurde dieser Wandel optimal vollzogen. Dort wo Schulkommissionsmitglieder immer noch in Operatives eingreifen wollen, oder dort, wo sich Schulleitungen nicht führen lassen 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.

Nehmen Sie sich die Zeit, gemeinsam 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 sorgfältiger Zusammenarbeit aufgebaut werden. Der Weg dorthin kann beschwerlich sein. Dazu braucht es

- Führungskompetenzen bei Schulleitung, wie auch bei der Schulbehörde,
- pädagogisches Know-how der Schulleitung,
- professionelle Kompetenzen aller Beteiligten, besonders auch in der Personalführung,
- die jeweiligen 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.

In der letzten Zeit wurde ich verschiedentlich gefragt, ob wir von der Erziehungsdirektion nicht eine Ombudsstelle einrichten könnten.

Eine Stelle, die bei Uneinigkeit zwischen Schulleitung und Schulbehörde klärend eingreifen könnte.

Ein Ombudsmann / eine Ombudsfrau kann in Konfliktfällen beide Seiten anhören und Empfehlungen abgeben.

Sie kann aber nicht „sagen, wer recht hat“ oder gar Urteile sprechen, wie das dann auch noch gefordert wurde.

Die Behörden vor Ort sind nach wie vor für alle Entscheide zuständig und in der Pflicht.

Ein Ombudsmann / eine Ombudsfrau kann aber beide Seiten anhören, die rechtlichen

Grundlagen nennen und Empfehlungen abgeben.

Genau diese Funktion können aber auch unsere Schulinspektoren und Schulinspektorinnen wahrnehmen.

Sie haben viel Erfahrung in den unterschiedlichsten Fragestellungen und Konstellationen.

Und sie sind in allen Anstellungsfragen nicht Beschwerdeinstanz und können deshalb genau in diesen heiklen Situationen uneingeschränkt beraten.

Es müsste dann einfach jeweils ein Schulinspektor oder eine Schulinspektorin eines anderen Kreises den Fall übernehmen.

Bevor wir noch eine neue Stelle einrichten - mehr Beteiligte machen die schwierigen Situationen in der Regel nicht einfacher – möchte ich Ihnen diese Dienstleistung der Schulinspektorate nochmals in Erinnerung rufen und im Anschluss mit Ihnen diskutieren.



Ich nehme auch gerne Ihre Anregungen und Optimierungsmöglichkeiten dazu entgegen.

Zuerst will ich Ihnen aber noch das Führungsverständnis der Erziehungsdirektion erläutern.

**Führungsverständnis der Erziehungsdirektion, auch für Schulleitungen und Schulbehörden?**

Ihre Aufgabe als Schulleiterin oder als Schulleiter ist - wie die meisten Führungsaufgaben – komplex und anspruchsvoll.

Ebenso verhält es sich mit den Aufgaben der Schulbehörden. Behördenmitglieder denken sich mit viel Engagement in berufsfremde Themenfelder ein, dies notabene in ihrer Freizeit, was speziell zu verdanken ist.

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?

Und

Wie können Schulleitungen und Schulbehörden diese in der Zusammenarbeit anwenden? Zumal die Schulkommission führt und die Schulleitung 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)

- Was will die Schulkommission? (das heisst auch, davon auszugehen, dass sich mein Gegenüber auch etwas überlegt hat, etwas Gutes will)
- Zuhören, auch Zwischentöne verstehen (im Sinne von, die Anderen zu verstehen versuchen)
- 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 Schulkommmissionsmitgliedern herstellen
- Ein Wir-Gefühl entwickeln
- Wertschätzung zeigen
- Vertrauen haben

c) Gestaltbarkeit:

- Gegenseitig Freiräume und Handlungsspielraum nutzen
- Gärtlidenken abbauen und...
- gemeinsam Ausloten wo es Grenzen und Entscheide braucht

**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.

Also um Beziehungen, nicht um die einheitliche Produktion eines Gutes.

Lehrerinnen und Lehrer müssen starke Persönlichkeiten sein. Sie führen selbst täglich ihre Schüler und Schülerinnen und die Klasse.

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

Kommt hinzu, dass sich das hier beschriebene Führungsdreieck unter Schulleitung, Gemeinde und Kanton nochmals wiederholt.

Es ist unbestritten, dass sich nur mit einem gemeinsamen pädagogischen Verständnis und der gleichen strategischen Ausrichtung eine gute Schule realisieren lässt.

Schülerinnen und Schüler, aber auch die Lehrpersonen fühlen sich nur wohl, wenn auch sie sich verstanden fühlen,

Verbundenheit spüren und gestalten dürfen.

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

- Kollegien wollen vermehrt als Team zu gemeinsamen Haltungen geführt werden,
- gemeinsame Ziele sind notwendig,
- zudem werden die Schulleitungen und Schulbehörden immer mehr mit dem Bedürfnis nach Mitsprache konfrontiert (z. B. Eltern).

Schulbehörden müssen eine klare strategische Ausrichtung vorgeben, eine Vorstellung haben „welches Gesicht“ ihre Schule haben soll.

Sie müssen aber auch die Anliegen der Lehrpersonen und der Eltern kennen und diese in ihre Strategieüberlegungen einbeziehen.

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.

## **(Schlusswort)**

Liebe Damen und Herren

Sie übernehmen **als Schulleitung** und Behördenmitglieder eine **grosse Verantwortung**. Sie tragen in den Kollegien und mit der **guten Zusammenarbeit mit Ihrer Schulleitung bzw. Schulbehörde** ganz entscheidend zum Gelingen der guten Schule und zur Stärkung des Vertrauens in unsere Schule bei.

Als Mitglieder einer Schulbehörde investieren Sie viel Zeit in Ihre Schule vor Ort. Sie sind eine **wichtige Unterstützung aber auch wichtige Mitdenker, Verbindungsleute zu den Eltern und der Gemeinde** und last but not least **verantwortungsvolle Vorgesetzte**.

Aus diesem Grund bedanke ich mich herzlich bei Ihnen allen für Ihr Engagement.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



(Diskussionsthemen:

- Information/Kommunikation
- Kompetenz der Funktionsträger (SL/SK)
- Angebot der Schulinspektorate

Welches sind die Erfahrungen der Teilnehmenden?

Wo sehen die Teilnehmenden Entwicklungspotenzial?)