

Ja zu guten Schulleitungen - Medienversion

Gute Schulleitungen können einen wesentlichen Beitrag zur Qualität von Schule und Unterricht, von Lehren und Lernen sowie zum Wohlbefinden als auch zur Leistungsfähigkeit von Lehrerinnen und Lehrern sowie Lernenden leisten.

Einleitung

Mit 'können' ist angedeutet, dass die Einrichtung von Schulleitungen nicht zwingend mit einer Qualitätsverbesserung von Lehren und Lernen einhergeht. Die ungenaue Vorstellung, welche Anforderungen eine Schulleitung erfüllen muss und welche Persönlichkeitsmerkmale für diese Funktion eher günstig sind, haben zu einer skeptischen Grundhaltung geführt.

Die Diskussion um die Frage der Schulleitung ist nach drei Volksabstimmungen stark ideologisiert. Es gibt Befürworter und Gegner. Kaum zur Debatte stand bisher, welche Art von Schulleitung gewinnbringend für die Schule ist. Dieses Positionspapier will diese Lücke schliessen.

Effekte von Schulleitungen im internationalen Vergleich

Internationale Untersuchungen gelangen zum Ergebnis, dass Schulleitungen, welche transformational (auf Schulentwicklung und Changemanagement fokussiert) ausgerichtet sind, eher negative Effekte erzielen.

Positive Effekte werden erreicht, wenn Schulleitungen die Schaffung eines **störungsfreien Lernklimas** fördern. Nicht also die 'Schulleitung' als isoliertes Phänomen hat günstige Wirkungen, sondern eine unterrichtsbezogene Führung; dies bedeutet, die *qualifizierte Weiterbildung* der Lehrpersonen das *störungsfreie Unterrichten* und ein *professionelles Feedback* verbessern die Lernleistung der Kinder.

Warum geleitete Schulen?

Die Ideen, dass Schulen bzw. Lehrpersonen eine Leitung benötigen, stammen aus der neo-liberalen Wirtschaftstheorie, die glaubt, dass privatwirtschaftliches Denken auch in der öffentlichen Verwaltung zu besseren Ergebnissen führt (New Public Management). Teilautonome Schuleinheiten mit Globalbudgets sollten unter operativer und strategischer Führung eines Schulleiters, einer Schulleiterin output-gesteuert und im Wettbewerb zueinander an Qualität gewinnen. Dass dies zu sozialen Verzerrungen führt und entsprechend nicht im Sinne einer Volksschule mit dem Ideal der Chancengerechtigkeit vereinbar ist, scheint uns logisch.

Wer braucht geleitete Schulen?

Schule und Bildung sind in den vergangenen Jahren viel komplexer geworden: Grössere Heterogenität in den Klassen, höhere Anforderungen seitens der Wirtschaft, Schulleistungstests, individuelle Massnahmen wie Heilpädagogik, Logopädie, Klassenassistenten, Begabtenförderung, etc. Medienerziehung, Umgang mit IT-Infrastruktur und die Umsetzung des neuen Lehrplans kommen noch dazu. Während die Lehrerinnen und Lehrer für diese Herausforderungen in ihrer Aus- und Weiterbildung qualifiziert werden, gelingt dies bei den Schulbehörden, gesetzgebenden Organen und teils in der Bildungsverwaltung

weniger gut. Dies führt in unserer Wahrnehmung zu Problemen in der Kommunikation und zu Missverständnissen unter den einzelnen Akteuren.

Eine Schulleitung, welche einen positiven Einfluss ausüben soll, muss sich als Schnittstelle zwischen den Lehrpersonen und der Behörde verstehen. Sie ist dann hilfreich, wenn sie die Lehrerinnen und Lehrer von organisatorischen Fragestellungen, Schulverwaltungs- und Koordinationsaufgaben, Kontakten zu Behörden und Ämtern sowie der Politik entlastet.

Forderungen des LSH

Der LSH unterstützt die flächendeckende Einführung von Schulleitungen unter folgenden Voraussetzungen:

1. Die gesetzliche Verankerung von Schulleitungen muss einhergehen mit der Klärung von Aufgaben und Kompetenzen derselben, als auch denjenigen der Schulbehörden und des Erziehungsdepartements.
2. Schulleitungen müssen derart positioniert werden, dass sie ein unterrichtsbezogenes und kein transformationales Schulmanagement betreiben. Deshalb müssen sie eine pädagogische Ausbildung vorweisen.
3. Die Rolle der Schulleitung muss derart gestaltet sein, dass sie in erster Linie der Entlastung und Unterstützung der Lehrpersonen dient. Die Schulleitung muss eine Dienstleistung vor Ort für die Schule, Lehrpersonen und Eltern darstellen.
4. Die Einführung von Schulleitungen darf nicht unter der Bedingung der Kostenneutralität erfolgen. Es darf nicht passieren, dass die strukturelle Anpassung des Schulwesens auf Kosten eines effektiven Unterrichts erfolgt.

Die Etablierung von Schulleitungen muss der Qualität von Lehren und Lernen dienen und darf nicht einfach einer Hierarchisierung zur Etablierung von mehr Steuerung der Schule und ihres Personals durch die Bildungsverwaltung oder Schulbehörde dienen.

Schaffhausen, 17.06.2020