

Die Steuerung der Schule hat einen direkten Einfluss auf den Lernerfolg der Schüler:innen

Franziska Schwab

Schulleiterin Brigitte Schütz hat sich in ihrer Masterarbeit mit Schulsteuerung befasst. Mit der *Berner Schule* sprach sie über spannende Erkenntnisse.

Die Schulleitung ist eine Schlüsselfunktion. Was sagst du zu dieser Aussage?

Jede Schulleitung steht zwischen Lehrpersonen, Eltern, Behörden, Verwaltung, Kanton und verschiedenen ergänzenden Angeboten. Sie muss in alle Richtungen kommunizieren und koordinieren, muss mitsteuern, initiieren, zusammenführen, triagieren oder entlasten. Sie hat definitiv eine Drehscheibenfunktion, dies sowohl an grossen wie auch an kleinen Schulen.

Eine Schulleitung führt ja oft viel mehr Leute als eine Führungsperson in der Privatwirtschaft ...

Das ist so. Und konkret in meiner Situation kommen zu den 40 Lehrpersonen noch die drei Zyklusleitungen, die Schulleitung MR, die Tagesschulleitung, das Schulsekretariat und der Chefhauswart, die auch mit der Gemeindeverwaltung verbunden sind, dazu. Die Führungsaufgaben sind sehr zeitaufwändig und komplex.

Was kann eine Schulleitung im besten Fall Gutes, was im schlechtesten Fall Schlechtes bewirken?

Die Steuerung der Schule hat einen direkten Einfluss auf den Lernerfolg der Schüler:innen. Die Schulentwicklung und die Führung der Lehrpersonen bedeuten eine grosse Verantwortung. Eine Schulleitung prägt mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit das Image der Schule in der Bevölkerung. Ein Image kann sich sehr rasch ändern, wenn die Qualität nicht mehr stimmt.

Wann stösst du als Schulleiterin an Grenzen?

Wenn ich zu wenig Ressourcen habe. Sie reichen momentan nicht aus, um als Hauptschulleiterin alle Aufgaben zu erfüllen. Sitzungen mit der Gemeinde, schwierige Elterngespräche, Unterstützung von Schulleitungen und Lehrpersonen. Ich habe das Gefühl, dass ich zwischendurch die Lehrpersonen meines Zyklus etwas vernachlässige. Zwar habe ich eine Schulleitungsassistentin, die mich administrativ unterstützt. Sie hat aber keine Personalführung inne. Die Personalführung braucht generell sehr viel Zeit. Die Gemeinde erwartet zum Beispiel von mir, dass alle Mitarbeitendengespräche meiner Gemeindeangestellten (Sekretariat Bildung, Tagesschulleitung und Chefhauswart) im November abgeschlossen sind.

Was bedeutet das konkret?

Im Jahr führe ich ungefähr 30 MAG. Mit den Lehrpersonen mache ich dies, mit einem vorgängigen Schulbesuch, aber nur alle zwei Jahre. Grundsätzlich bin ich an vielen Sitzungen dabei. Auch die drei Gemeinden, für die ich Ansprechperson bin, wollen, dass ich an Sitzungen und Retraiten teilnehme. Alles ist sehr spannend und wertvoll, bindet aber viele Ressourcen. An Grenzen stosse ich, wenn eine Zyklusleitung aussteigt. Zum Beispiel musste ich vor den Ferien für einige Wochen 70 Lehrpersonen und 40 Klassen betreuen. Die Zeit für die wichtigen schulinternen Beziehungen fehlt dann oft.

In deiner MAS-Arbeit hast du untersucht, welche verschiedenen Organisationsformen es in einer steuernden Leitung Bildung (LB, Sammelbegriff für Abteilungsleitung Bildung, Hauptschulleitung, Gesamtschulleitung) im Kanton Bern gibt. Warum hast du dieses Thema gewählt?

Die Arbeit diente mir vor allem als Selbstreflexion. Ich wollte meine Rolle als Hauptschulleitung von der Theorie her kennenlernen und herausfinden, wie die Schulführung im Kanton konkret organisiert ist, und wie viele Leitungsressourcen durch die Gemeinde jeweils gesprochen wurden. Dazu habe ich 32 Schulen angeschrieben, 24 davon gaben eine Rückmeldung.

Welches sind die spannendsten Erkenntnisse?

Jede Gemeinde organisiert ihre LB anders. Es gibt unterschiedliche Anstellungen von LB durch die Gemeinde. Auch Mischformen, ergänzt mit LAV-Prozenten, sind möglich. In gewissen Gemeinden gibt es Kadersitzungen zur besseren Koordination in den verschiedenen Abteilungen. In ganz grossen Gemeinden gibt es sogar eine Abteilungsleitung Bildung plus zusätzlich eine Hauptschulleitung. Unterschiedlich ist auch der Arbeitsort der Leitenden Bildung. Persönlich bevorzuge ich eher eine schulnahe Lösung, damit ich den Puls der Schule nicht verliere.

Was hat dich erstaunt?

Dass es kleine, fortschrittliche Ge-

Brigitte Schütz absolvierte den MAS-Weiterbildungsstudiengang «Bildungsmanagement» an der PHBern. Sie gibt interessierten Gemeinden gerne Auskunft über die Erkenntnisse ihrer MAS-Abschlussarbeit. Kontakt: brigitte.schuetz@schulen-grauholz.ch

Angaben zur Masterarbeit:

Titel «Leitende Bildung im Kanton Bern – Untersuchungen und Empfehlungen für Gemeindebehörden zu den unterschiedlichen Organisationsformen einer steuernden Schulleitung».

Als Produkt der MAS-Arbeit entstand eine Broschüre mit dem Titel «Interesse an einer Leitung Bildung? Empfehlungen für Gemeinden». Einen ersten Einblick über die Erkenntnisse der Arbeit gibt auch der Blog für «Schule und Unterricht» der PHBern (<https://blog.phbern.ch/leitende-bildung-eine-neue-funktion-in-unserem-schulsystem/>).



Brigitte Schütz ist ausgebildete Primarlehrerin und Schulleiterin. Sie ist die Hauptschulleiterin der Schulen Grauholz und wird neu ab dem 1. Januar 2024 die Fraktionskonferenz der Schulleitungen von Bildung Bern leiten.

meinden gibt, die sich 30 Anstellungsprozente für ihre LB leisten. Dann gibt es aber auch solche, die eine LB nur zu 3% anstellen. Wiederum andere sind sogar im Stundenlohn entlohnt.

Was spricht für eine LB?

Ich habe eine Evaluation mit LB durchgeführt. Folgende Vorteile haben sich herauskristallisiert: Die Gemeinde hat nur eine Ansprechperson, es gibt eine Koordinationsstelle. Die LB hat die Gesamtübersicht über die Schule, dies kann die Milizbehörde Schulkommission nicht leisten. Die LB hält den anderen Schulleitungen den Rücken frei. Zudem entlastet sie auch die Ressortleitung Bildung. Sie erfasst und vereinfacht die Komplexität von Prozessen und koordiniert zwischen Schulleitungen, Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit und bindet die Schule in die Verwaltung ein.

Für die Stellenressourcierung einer LB kann man den Zyklusleitungen höchstens Stellenprozente, die mit einzelnen LAV-Aufgaben verknüpft sind, wegnehmen. Die Position der LB muss von der Gemeinde neu ge-

schaffen und zusätzlich entlohnt werden.

Nehmen wir an: Als Ressortleitung Bildung hättest du sämtliche Freiheiten, die Schule deiner Gemeinde neu zu entwickeln. Wo würdest du ansetzen?

Ich würde eine LB anstellen. Je komplexer die Schulorganisation ist, umso mehr gemeindenahe Aufgaben entstehen für eine LB und dementsprechend müssen auch die Ressourcen definiert werden. Die Stelle müsste eine Person, möglichst aus der Bildung, übernehmen, die mich als Ressortleitung Bildung begleitet und unterstützt, mit mir Geschäfte vorbereitet, mich nach Bedarf auch an eine Gemeinderatsitzung begleitet und fachlich professionell unterstützt. Ich würde mich einsetzen für die Schule als Lern- und Arbeitsort, für genügend und zukunftsorientierten Schulraum, für Frühförderung und Prävention in der Gemeinde und in der Schule und für möglichst zukunftsorientierte und IT-unterstützte Lernsettings. Auch für gute Zusammenarbeit aller Player würde ich mich engagieren. Das

spart im Endeffekt Ressourcen. Das System muss nicht vergoldet werden, aber genügend professionell, praxistauglich und bezahlbar sein. Weiter braucht es zeitgemässe Arbeitsplätze für Lehrpersonen. Die Schule wird immer mehr ein Ganztagsarbeitsort.

Was rätst du den Gemeinden betreffend Schulorganisation vor allem?

Generell gilt es, gute Zusammenarbeit zu fördern, ihr Aufmerksamkeit zu schenken, von Anfang an Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu klären.

Falls du eine weitere MAS-Arbeit schreiben würdest, welches Thema würdest du wählen?

Ich würde dasselbe Thema vertiefen und einen Blick über die Kantons Grenzen werfen. Sicher wäre es spannend, zu erforschen, wie die Leitung der Schulen in anderen Kantonen organisiert ist. Eventuell ergäben sich aus der Weiterführung der Untersuchung auch andere Ansätze, die man im Kanton Bern umsetzen könnte.