

■ Auf dem Weg zur Geleiteten Schule

Von Jürg Brühlmann, Projektleiter
Geleitete Schulen Thurgau

Der Schulversuch Geleitete Schulen Thurgau ist ein Erfolg. Ein halbes Jahr nach dem Start haben gegen 20 der 150 Schulgemeinden ihre Dossiers eingereicht oder sind an den Vorbereitungsarbeiten. Auch in anderen Kantonen sind «Schulen mit Profil», die «Teilautonomen Volksschulen» oder die «Schulen mit vermehrter Verantwortung» am Entstehen. Ziel ist eine vermehrte Selbstverantwortung für die Schulqualität der gesamten Schule.

Die Merkmale einer Geleiteten Schule sind

- gemeinsame Vorstellungen über «die gute Schule», ausgedrückt in Leitbildern und Schulprogrammen,
- eine regelmässige Evaluation und Diskussion der Schul- und Unterrichtsqualität und daraus abgeleitet
- gemeinsame, verpflichtende Entwicklungsarbeiten.

Diese neue Kultur der Zusammenarbeit erfordert stabile Leitungsstrukturen im Schulhaus. Sonst bleibt die Kooperation dem Goodwill von initiativen Lehrpersonen überlassen und bricht bei Personalwechslern wieder zusammen.

Heutige Schulen sind alle organisiert und leisten zum Teil bedeutend mehr

In allen Schulen findet bisher über die Stundenplanung und bestimmte Fixpunkte im Schuljahr eine zumindest minimale administrative Selbstorganisation statt. Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren in einigen Schulen auf freiwilliger Basis weitestgehende Kooperationen herausgebildet, auf welche die Beteiligten zu Recht stolz sein dürfen. Beim Start in den Schulversuch Geleitete Schulen Thurgau sind deshalb überall sehr unterschiedliche Vorausset-

zungen und Erwartungen vorhanden.

Drei exemplarische Schultypen beim Projektstart

a) *Die Schule als Pionierorganisation*
«Wir sind ein sehr aktives Team, engagieren uns auch in der Freizeit und haben viel erreicht. Der Kern des Teams ist schon lange hier an der Schule. Seit langem treffen wir uns an SCHILF-Tagungen zu aktuellen Themen und setzen auch einiges davon um. Die Behörde unterstützt uns dabei mit viel Goodwill. Wir organisieren uns effizient in rollender Planung ohne Bürokratie. Die Elternmitbeteiligung funktioniert gut. Regelmässig führen wir spannende Projekte durch. Trotz ausgetrocknetem Arbeitsmarkt finden wir problemlos junge und engagierte Kolleginnen und Kollegen für unser Team.

Die geleitete Schule interessiert uns, weil hier Schulentwicklung vom Kanton mit Zeitressourcen unterstützt wird. Allzu bürokratisch möchten wir aber nicht werden. Der Kanton macht einen Denkfehler, wenn jetzt Posten und Personen festgelegt werden sollen. So wird unser gesundes Kollegium kaputtgemacht. Die Entlastung für die Schulleitung würden wir vor allem für pädagogische Projekte und die Administration einsetzen. Einen Chef wollen und brauchen wir nicht.»

b) *Die Schule als Praxisgemeinschaft*
«An unserer Schule weiss jeder, was er zu tun hat. Die Ämtli sind verteilt, der Hausvorstand und der Hauswart erledigen die administrativen Arbeiten. In der Pause haben wir es gut zusammen, machmal steigt auch ein Fest. Aber sonst gehen wir unsere eigenen Wege und sind auch ganz froh darum, so gibt es weniger Konflikte. Einzelne versuchen mit speziellen Methoden zu unterrichten und haben dazu auch Aussenkontakte aufgebaut. Vor allem die älteren Kol-

legen und die Frauen mit Familie sind froh, wenn sie den harten Alltag einigermaßen bewältigen. Viele von uns haben damals den Beruf gewählt, weil sie unabhängig und ohne Chef arbeiten wollten. Eine geleitete Schule kommt allenfalls in Frage, wenn damit mehr Zeit bleibt für den Unterricht und wir von administrativem Kram verschont werden. Mit der Entlastung könnten der Hausvorstand und die Kustodenämter besser entschädigt werden.»

c) *Die Schule als Administration*
«Wir sind eine etwas grössere Gemeinde, die Behörden sind sehr gefordert, vor den Wahlen ist es nicht einfach, genügend und gute Leute zu finden. Vieles bleibt liegen, an Entwicklung passiert nur das Nötigste. Niemand ist richtig verantwortlich und mag ziehen. Zwischen den Lehrpersonen und der Behörde kommt es manchmal zu Konflikten, weil die einen pädagogisch und die anderen wirtschaftlich argumentieren. Innerhalb der Behörde haben auch nicht alle das Heu auf der gleichen Bühne. Die Gemeinde will den Steuerfuss tief halten. Die geleitete Schule kommt gerade rechtzeitig. Wir wollen auf das nächste Schuljahr einsteigen. Da kann sich der Schulpräsident entlasten und für den Schulalltag ist endlich jemand verantwortlich. Die Lehrpersonen sind froh, wenn sie weniger mit Administration zu tun haben und die Leitung etwas von Schule versteht. Ein langjähriger Lehrer hat sich bereits für den Posten interessiert und besucht nun die Schulleitungsausbildung. Die Lokalzeitung hat bereits einen Bericht gebracht.»

Was jede Schule in den nächsten Jahren tun sollte

Die öffentliche Schule ist Teil der sich wandelnden Welt und muss sich darauf beziehen. Eine gemeinsame Tagung von Behörde und Team mit professionell moderierter Situationsanalyse kann helfen, die bisher geleistete Arbeit und Entwicklung zu würdigen und nach einer IST-Analyse in die gemeinsame Zukunft zu

schauen. Wenn das Ziel der Wanderung klar ist, können verschiedene Wege dorthin evaluiert und unter die Füsse genommen werden. Ein Ziel kann die geleitete Schule sein.

Wann ist eine Schule bereit?

Keine der oben beschriebenen drei exemplarischen Schulen sind bereits geleitete Schulen. Vermutlich haben die wenigsten Schulen mehr geregelt, als die organisatorischen Aufgaben. Informelle Strukturen müssen formalisiert werden. Ein gemeinsames Qualitätsverständnis mit Unterrichtsbesuchen und Qualifikationsgesprächen, der Aufbau einer systematischen und auf mehrere Jahre hinaus geplanten Entwicklung und Evaluation braucht Energie und Zeit. Dafür ist die Entlastung und Beratung vorgesehen. Jede Schule und Gemeinde sollte sich deshalb den richtigen Zeitpunkt für einen Einstieg in den Schulversuch sorgfältig überlegen. Dazu einige Empfehlungen:

Vorgehen beim Entscheid in Richtung Geleitete Schule

Schritt 1: Lehrpersonen und Behörden lassen sich vom Kanton informieren und sagen ja zur detaillierten Planung.

An einer Infoveranstaltung mit einem Vertreter der kantonalen Projektleitung oder der Weiterbildung Thurgau erhalten Behörden und Lehrpersonen aktuelle Informationen zu den Zielen des Schulversuchs und vertiefende Antworten auf ihre Fragen. Danach fällt der gemeinsam getroffene Grundsatzentscheid in den einzelnen Schulen und bei der Behörde. Nun beteiligt sich der Kanton an den weiteren Vorbereitungsarbeiten mit einem finanziellen Beitrag von je Fr. 1200.- an vier Beratungstagen pro Jahr.

Schritt 2: Einigung auf Ziele, Leitungsmodell und Umsetzungsplanung

Jetzt gilt es eine Reihe von Vorarbeiten zu erledigen, welche je nach

Tempo und nötigem Aufwand bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen können. Die Arbeiten werden in einer Steuergruppe aus Behördenmitgliedern und Lehrpersonen koordiniert und geleistet, ev. auch in weiteren Arbeitsgruppen sowie an Tagungen mit externer Moderation.

Ausgearbeitet werden zukünftige Kompetenzen der Schulleitung für den Beginn der Umsetzungsphase und eine Vorstellung darüber, wie die Leitung nach drei Jahren in etwa aussehen soll. Von Interesse sind insbesondere die Personalführung (Unterrichtsbesuche, Mitarbeitergespräche und -beurteilung, Personalrekrutierung) sowie Finanzen und Leitungsmodell (Einer- oder Teamleitung, Schulhaus- oder Gemeindeleitung).

Die persönlichen Vorstellungen sollen in dieser Phase auf den Tisch gelegt und ausdiskutiert werden. Sorgt die ideale Schulleitung vor allem für eine perfekte Administration oder geht es auch um Personalführung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität? Hat die Schulleitung dann gut gearbeitet, wenn sich Lehrpersonen und Schulpräsident entlastet fühlen oder wenn sie Entwicklungen engagiert angeht? Muss sie jeweils den Konvent oder die Behörde fragen, bevor sie handelt, oder kann und soll sie auch in eigener Verantwortung handeln? Was sind dazu die kantonalen Vorstellungen?

Bereits jetzt sollen die Ziele des Qualitätsmanagements und erste Formen von Selbstevaluation möglichst konkret skizziert werden, z. B. Zeitpunkte für Evaluations- und Planungstage mit externer Moderation, gegenseitige Unterrichtsbesuche mit Rückmeldung aufgrund von Checklisten, Einladen von anderen Schulen für gegenseitige Besuche mit Feedback, Umfragen bei Kindern, abnehmenden Schulen, Lehrfirmen und Eltern, etc.

Daraus entsteht eine lokale Projektplanung, welche zeigt, welche Ziele mit welchen Mittel und in welcher

Zeit während der dreijährigen Entwicklungsphase angestrebt werden sollen. Es empfiehlt sich, die dreijährige Planung mit etappierten Zielen, Umsetzungsplanung, Terminen und Projektorganisation bereits mit der zukünftigen externen Beratungsperson gemeinsam zu konzipieren. Es reicht also nicht, das meiste einer «rollenden Planung» zu überlassen. Es muss allen Beteiligten möglichst klar sein, worauf sie sich einlassen und was das etwa an Arbeit mit sich bringt. «Davon haben wir nie gesprochen – das habe ich mir aber anders vorgestellt», sind dann die typischen Kommentare nach dem ersten Jahr, weil Alle mit ihren eigenen und unausgesprochenen Vorstellungen ins Projekt eingestiegen sind. Sonst sind Enttäuschungen und Konflikte bei den Beteiligten vorgeplant.

Schritt 3: Definitive Zusage, Vertrag mit dem Kanton und Wahl der Schulleitung

Die konkretisierte Planung wird nun den beteiligten Behörden und Lehrpersonen erneut vorgelegt. Wenn nochmals eine deutliche Mehrheit zustimmt, kann auf der Basis eines transparenten Auswahlverfahrens eine Schulleitung designiert werden und ein Antrag mit beiliegendem Dossier eingereicht werden, welches die bisherigen Vorarbeiten dokumentiert. Sinnvollerweise wird mit der definitiven Wahl einer Schulleitung zugewartet, bis ein positiver Bescheid der kantonalen Projektleitung vorliegt. Erst der Vertrag zwischen Behörde und Kanton, eingesehen von einer Vertretung der Lehrpersonen, bildet die Grundlage für die dreijährige Versuchsphase und die Zahlungen des Kantons gemäss aktuellen Richtlinien. Die Verträge sind beidseits kündbar. Evaluationen mit Bericht an die kantonale Projektleitung sind jeweils nach anderthalb Jahren vorgesehen.

In einigen Gemeinden mit tiefen Klassenbeständen führt das neue Finanzierungsmodell zur intensiven Suche nach Lösungen aus dem sich öffnenden Finanzloch. Geleitete Schulen mit einer funktionierenden

Zusammenarbeit haben gute Voraussetzungen, pädagogisch sinnvolle und vielleicht sogar innovative Lösungen zu finden. Was nicht möglich ist, sind Quersubventionierungen der zu tiefen Klassenbestände. Zeit und Geld für die geleiteten Schulen ist klar da zur Neuregelung der Schulführung und den Aufbau eines Qualitätskonzepts.

Verglichen mit einer normalen Führungsspanne in anderen Betrieben ist die Zeit für die Schulleitungstätigkeit äusserst knapp bemessen. Die Entlastung soll ab Beginn voll gewährt werden, auch wenn noch nicht alle Kompetenzen delegiert sind. In der Startphase muss viel erstmalige Investitionsarbeit geleistet werden und die Weiterbildung absorbiert viel Zeit und Energie. Vorerorts wird die wertvolle und vergleichsmässig gut bezahlte Zeit der Schulleitung mit administrativen Aufgaben «gefüllt», welche gerade so gut von kaufmännischem Personal geleistet werden können. Damit sich die Schulleitung nicht mit solchen für das Team natürlich entlastenden Aufgaben legitimieren muss, braucht sie vor allem zu Beginn die Rückendeckung und das Vertrauen aller Beteiligten.

Berufliche Entwicklung und Weiterbildungen

Die Arbeiten an der geleiteten Schule bringen für Lehrpersonen interessante Möglichkeiten, sich an ihrer Schule durch neue Aufgaben beruflich zu entwickeln. Entwicklungs- und Weiterbildungstagungen mit externen Fachleuten oder die Funktionen als Projektleiter/-in oder Schulleitung sind neue und spannende Lernfelder. In grösseren Schulen oder Gemeinden werden sich neben den Schulleitungen weitere spezielle Funktionen herausbilden. Diese Personen werden schulhaus- oder gemeindeinterne Evaluations- und Entwicklungsprojekte oder Jahrgangsteams- und Stufenteams leiten. Dafür existieren in der Schweiz bereits erste verschiedene andere berufs- und projektbegleitende Weiterbildungen an Fachhochschulen und PH (Nachdiplomkurse und -module), welche über Anträge an die Weiterbildung Thurgau finanziell unterstützt werden können. Themenbereiche sind z. B.: Qualitätsentwicklung, integrative Lernformen, Unterricht mit heterogenen Gruppen, Konfliktlösung oder Elternmitwirkung. In Planung sind entsprechende Angebote auch an der PH Thurgau.

Support

Bereits erwähnt wurden

- die finanzielle Unterstützung des Kantons für den Leitungsaufwand, die Schulleitungsausbildung, eine professionelle Projektberatung oder für Tagungsmoderationen (vgl. die Angebote der Weiterbildung Thurgau)
- die Infofenster der Projektleitung an Kickoff-Tagungen

Dazu kommen

- Eine Materialsammlung auf www.kttg.ch (Bildung und Kultur/Amt für Volksschule & Kindergarten/Schulentwicklung), welche auf Ende März inhaltlich ausgebaut wird
- Spezielle Tagungen für Schul- bzw. Projektleitungen und Behörden zu Leitungsthemen und zur Qualitätsentwicklung. Bereits vorgemerkt werden kann der 25. September 02 (Mittwochnachmittag und -abend)
- Startberatung durch die Projektleitung per Telefon 052 724 26 32 oder per mail juerg.bruehlmann@kttg.ch

■ Kurs: Das Europäische Sprachenportfolio (ESP) im Unterricht

Im vergangenen November haben wir sämtliche Fremdsprachenlehrkräfte ab der Oberstufe zur kantonalen Informationsveranstaltung über das ESP eingeladen. Zu unserer Freude wurde dieses Angebot von vielen Lehrkräften genutzt.

Die abschliessende Diskussion an diesem Anlass hat gezeigt, dass eine weitere Unterstützung beim Einsatz des Portfolios im Unterricht einem Bedürfnis der Lehrkräfte entspricht. Darum haben wir uns entschlossen, in Zusammenarbeit mit der Weiterbildung Schule (FOBIZ) einen entsprechenden Kurs anzubieten.

02.22.149 Thurgau
Das Europäische Sprachenportfolio (ESP) im Unterricht

Leitung: Hans-Peter Hodel, Sarnen
Ort: Kreuzlingen, WBS
Dauer: 2 Tage
Zeit: Donnerstag, 29. August 2002 und Donnerstag, 28. November 2002
Anmeldeschluss: 31. März 2002

Ziele:

- Das ESP mit seinen drei Teilen kennen lernen
- Sich mit der Grundphilosophie des ESP auseinandersetzen
- Einsatzmöglichkeiten des ESP im Unterricht kennen lernen: Beurteilung und Evaluation ESP und Lehrmittel ESP und Lehrplan

Wir sind überzeugt, dass dieser Kurs eine weitere Möglichkeit bietet, sich

mit dem Europäischen Sprachenportfolio bekannt zu machen und eine Vielzahl von Beispielen für dessen Anwendung im täglichen Sprachenunterricht kennen zu lernen.

Wir bitten Sie, Ihre Anmeldung direkt an die Weiterbildung Schule (FOBIZ), Hafenstrasse 50d, 8280 Kreuzlingen zu richten. Anmeldeschluss ist der 31. März 2002. Natürlich stehen wir für weitere Auskünfte zum ESP gerne zur Verfügung.

Amt für Mittel- und Hochschulen
Christoph Ackermann

Telefon 052 724 22 28
E-mail christoph.ackermann@kttg.ch

(vgl. WBS, Seite 41)