

Neues Führungsverständnis an Schweizer Schulen

Analyse der Führungsstrukturen an der Schnittstelle zwischen ausgewählten Schulleitungen und Schulkommissionen der Kantone Bern, Aargau und Luzern

Kurzfassung Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom**

Betreuender Dozent: **Dr. Adrian Ritz**, Kompetenzzentrum für Public Management der
Universität Bern

Institut für Organisation und Personal
Engenhaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Andreas Dätwyler
aus Untereentfelden (AG)
Matr.-Nr.: 00-105-825

Mattenstrasse 6
4900 Langenthal

Bern, den 1. Dezember 2005

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
TABELLENVERZEICHNIS	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	I
1 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG.....	1
2 ZIELSETZUNG.....	2
3 BEWERTUNGSKRITERIEN	2
3.1 ZIELORIENTIERUNG.....	2
3.2 FÜHRBARKEIT	3
3.3 HANDLUNGS- UND LERNFÄHIGKEIT	3
3.4 EINHALTUNG DES KONGRUENZPRINZIPS	3
3.5 RESSOURCENEINSATZ	3
4 FALLSTUDIEN	3
4.1 SCHWIERIGER STAND VON SCHULREFORMEN	3
4.2 AUSGANGSLAGE	4
4.3 STAND DER REFORMEN FÜR GELEITETE SCHULEN	4
4.3.1 <i>Kanton Bern</i>	4
4.3.2 <i>Kanton Aargau</i>	5
4.3.3 <i>Kanton Luzern</i>	5
4.4 VERGLEICH DER FÜHRUNGSSTRUKTUREN.....	5
4.5 VERGLEICH DER BEWERTUNGSKRITERIEN	6
5 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	7
6 SCHLUSSBETRACHTUNGEN.....	10
LITERATURVERZEICHNIS	11

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: VERGLEICH DER SCHULGEMEINDEN ANHAND DER FUNKTIONENDIAGRAMME.	5
--	---

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Kanton Aargau
CH	Confoederatio Helvetica
BE	Kanton Bern
Dr.	Doktor
h. c.	honoris causa
hrsg. v.	herausgegeben von
i. S.	im Sinne
Jg.	Jahrgang
LU	Kanton Luzern

Matr.-Nr.	Matrikelnummer
Nr.	Nummer
NPM	New Public Management
Prof.	Professor
S.	Seite
u. a.	und andere
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Bildungswesen steht momentan vor grossen Herausforderungen. Die Erwartungen der Anspruchsgruppen einer Bildungsinstitution sind gestiegen, gleichzeitig ist auch das schulische Umfeld härter geworden (vgl. Herrmann 1996: 315). Um die geforderten Leistungen dieser sich ändernden Welt zu erbringen, muss sich die Schule anpassen. Dem schweizerischen Bildungsbereich fehlt es seit längerer Zeit nämlich nicht an Reformdiskussionen und Modernisierungszielen. Das Spektrum reicht von der Umgestaltung ganzer Schulmodelle über neue Qualitätsansätze bis hin zum Entscheid, welches denn die erste Fremdsprache sein soll (vgl. Thom/Ritz 2002: 4).

Solche Zustände führten dazu, dass Bildungsverantwortliche vermehrt nach Massnahmen zur Problembewältigung suchten. Im New Public Management glaubte man die Antwort gefunden zu haben. Seit Beginn der neunziger Jahre steht NPM in den Verwaltungen der westlichen Welt für das Reformprojekt an sich (vgl. Eichhorn 2003: 169). So kam mit der Frage nach NPM auch die von neuen Führungsprinzipien und -grundsätzen an Schulen auf.

Das zentrale Ziel von NPM ist die outputorientierte und nicht mehr inputorientierte Steuerung von Verwaltungseinheiten anhand von Leistungszielen. Zudem „[...] hat sich in der Bildungspolitik in den deutschsprachigen Ländern die Einsicht durchgesetzt, dass ein dezentrales Schulsystem, in welchem die einzelnen Schulen über eine grössere Autonomie verfügen, pädagogisch wirksamer ist.“ (Dubs 2005: 21). Deshalb haben sich in den vergangenen Jahren an Schweizer Schulen der Volksschulstufe vermehrt Führungsmodelle i. S. geleiteter Schulen entwickelt. „Geleitet“ meint, dass eine Schulleitung die Führung der Schule übernimmt. Das bedeutet, dass die bis anhin von der Lehrerschaft wahrgenommene Schulvorsteherfunktion im Sinne eines „Primus inter pares“ nicht mehr existiert und durch eine Schulleitung ersetzt wurde, die gegenüber der Lehrerschaft eine übergeordnete Position einnimmt. Der im Zusammenhang der Schule mit NPM oft verwendete Begriff der „teilautonomen Schule“ zeigt eine weitere Dimension des NPM, nämlich die einer Dezentralisierung und Fokussierung auf die einzelne Schule.

Diese neuen Führungsmodelle verändern v. a. auch die Zusammenarbeit und die Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen der neu institutionalisierten betrieblichen Ebene und der politischen Ebene. Mit der betrieblichen Ebene sind die Schulleitungen gemeint, welche mit den neuen Schulreformen eindeutig an Aufgaben, Kompetenzen

und somit auch an Verantwortung gewonnen haben. Demgegenüber soll die politische Ebene, die Schulkommissionen (Schulpflegen), neu weniger mit den operativen Tätigkeiten einer Schule zu tun haben, sondern sie sollen sich auf die strategischen Fragestellungen konzentrieren. Sie definieren z. B. welche Leistungen an einer Schule erbracht werden (Was?), überlassen aber den Schulleitungen die Wahl der Vorgehensweise um diese Leistungen zu erreichen (Wie?). Das bedeutet aber für die Schulleitungen, dass sie die Zielsetzungen und somit einen Leistungsstandard einhalten müssen.

Dass mit den neuen Führungsmodellen neue Führungsstrukturen entstehen, ist offensichtlich. Weniger klar hingegen ist, wie effizient diese Organisationsformen sind. Wollen wir also neue Führungskonzepte im Bildungswesen einführen, sollte doch auch die Gewissheit da sein, dass diese effektiv und effizient sind.

2 Zielsetzung

Das Hauptziel dieser Arbeit ist die Analyse der Führungsstrukturen an Schulen und deren Bewertung anhand von Effektivitäts- und Effizienzkriterien. Konkret geht es um die Aufgabenteilung an der Schnittstelle zwischen ausgewählten Schulleitungen und Schulkommissionen der Kantone Bern, Aargau und Luzern. Die Untersuchung der Führungsstrukturen erfolgte in folgenden Volksschulen: Schule Melchnau (BE), Kreisschule Mutschellen (AG) und Schule Ettiswil (LU). Alle drei Schulen wurden von den Erziehungs-, resp. Bildungsdepartementen der jeweiligen Kantone als Reformschulen empfohlen.

3 Bewertungskriterien

Die interviewten Personen wurden aufgefordert, die neue Führungsstruktur an den Schulen anhand von fünf Kriterien zu bewerten.

3.1 Zielorientierung

Die organisatorischen Regeln sollen darauf ausgerichtet sein, dass die den Schulleitungen und Lehrpersonen zugeteilten Aufgaben zielbezogen gebildet und auch ausgeführt werden. Damit soll durch die bewusste Zielorientierung der Gefahr entgegengewirkt werden, dass die Aufgabenträger zielfremden Aufgaben den Vorrang geben.

3.2 *Führbarkeit*

Die Schule soll mit der neuen Rollenteilung zwischen Schulkommission und Schulleitung führbarer und der Koordinationsaufwand geringer werden.

3.3 *Handlungs- und Lernfähigkeit*

Die Organisationsstruktur soll der Schule ein rasches und wirksames Agieren und Reagieren auf Änderungen oder Probleme ermöglichen. Zudem soll die Struktur den Austausch von individuellem Wissen fördern. Deshalb braucht es neben dem gewöhnlichen Informations- und Kommunikationsweg Möglichkeiten zur ebenenübergreifenden Wissenstransferierung über die Hierarchie hinweg. Falls die bestehende Struktur nicht ausreicht, soll sie möglichst flexibel angepasst werden können.

3.4 *Einhaltung des Kongruenzprinzips*

Unter der Wahrung des Kongruenzprinzips sollen den zuständigen Aufgabenträgern die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen und Verantwortungen eindeutig zugeordnet werden.

3.5 *Ressourceneinsatz*

Die zur Aufrechterhaltung der Organisation notwendigen Ressourcen in materieller, finanzieller und zeitlicher Hinsicht sollen in einem angemessenen Verhältnis zur Zielerreichung stehen.

4 Fallstudien

4.1 *Schwieriger Stand von Schulreformen*

„Eine Gemeinschaft, die nicht um ihre Schule streitet hört auf eine Gemeinschaft zu sein!“
(Zitat Martinus Langeveld 1968)

Dubs (2005: 21) schreibt zum Thema Schulreformen aber, „[...] dass heute jedermann, der sich um Veränderungen im Bildungswesen bemüht, der öffentlichen Kritik ausgesetzt ist. Die Ursachen dafür sind sehr vielschichtig und verschieden: Eltern fürchten um das Wohl ihrer Kinder, Lehrkräfte scheuen weitere Herausforderungen und Belastungen. Sie, die bis anhin keine Schulleitungen hatten, meinen, es sei bis jetzt auch ohne eine solche Führung gegangen. Andere Lehrpersonen befürchten, ein Konzept der Führung führe zu einer Hierarchisierung

der Schule, was unpädagogisch sei, trage wirtschaftliches Denken in die Schule hinein, was angesichts vieler negativer Entwicklungen in der Wirtschaft unerwünscht sei, oder belaste die Schule mit einer unnötigen Administration, die Zusatzarbeiten erfordere, welche letztlich die Lehrerinnen und Lehrer von ihrem Hauptauftrag des Erziehens, des Lehrens und des Anleitens zum Lernen abbringe.“

Politiker sehen v. a. in Zeiten einer schlechten Wirtschaftslage bei den Reformvorhaben nur die finanziellen Auswirkungen und Interessengruppen aller Art befürchten eine Verminderung ihrer, meist subjektiven und normativen, Ansprüche an die Schule (vgl. Dubs 2003: 145 f.).

4.2 *Ausgangslage*

In allen Kantonen stand am Anfang der verschiedenen Projekte zur Einführung von Schulleitungen die Erfahrung, dass die bis dahin vorgenommene, stark zentralistisch geprägte Steuerung nicht mehr zeit- und sachgemäss war. Die Gemeinden forderten einerseits immer mehr Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume ganz nach dem Motto, „Wer zahlt befiehlt“ und andererseits wurde den Kantonen bewusst, dass jede Schule ihre Eigendynamik besitzt, welche schlecht zentral gesteuert werden kann (vgl. Bucher 2005: 30). Zudem entstanden zu Beginn der 1990er Jahre in den kantonalen Verwaltungen Konzepte zur Dezentralisierung und Deregulierung im Sinne von NPM. Diese Entwicklung wirkte sich bald auch auf die Volksschule aus. Teilautonome Organisationseinheiten sollten damit in die Lage versetzt werden, auf die immer vielfältigere Realität flexibel und situationsgerecht reagieren zu können (vgl. Bucheli 2005b: 99).

4.3 *Stand der Reformen für geleitete Schulen*

4.3.1 Kanton Bern

Im Kanton Bern ist die geleitete Schule insofern institutionalisiert, als alle Schulen des Kantons über eine Schulleitung verfügen. Bereits früh bestanden an den Sekundarschulen Schulleitungen, welche bereits einen recht grossen Einfluss besaßen. 1994 wurde in Bern eine Schulleitungsausbildung eingeführt. Ab 2001 existierte mit dem Schulleitungsdossier eine wertvolle Führungshilfe. Im Bereich der Personalführung wurden den Schulleitungen erst im Jahre 2005 die Kompetenzen zugesprochen.

4.3.2 Kanton Aargau

Der Kanton Aargau startete mit seinem Projekt „geleitete Schule“ koordiniert, jedoch im Vergleich zu anderen Kantonen relativ spät in die Einrichtung von Schulleitungen. Dies zeigt sich auch dadurch, dass erst knapp 60% aller Schulen eine Schulleitung existiert. Broschüren mit wertvollen Hilfestellungen, wie z. B. „Kantonale Rahmenvorgaben für die Einrichtung von Schulleitungen“ (vgl. BKS 2005), erleichtern jedoch deren Einführung.

4.3.3 Kanton Luzern

Das am weitaus grössten und sehr zentral gesteuerte Projekt wurde im Kanton Luzern umgesetzt. „Schulen mit Profil“ fand 1994 seinen Anfang als im Kanton an den Voraussetzungen für geleitete Schulen gearbeitet wurde. Bereits ein Jahr später entstand unter der Mitwirkung vieler Betroffener ein Faltprospekt mit fünf richtungsweisenden Thesen. Ab 2000 erhielt das Projekt verbindlichen Charakter und seit Beginn dieses Jahres existieren im Kanton Luzern nur mit Leistungsaufträgen geführte Schulen mit Schulleitungen.

4.4 Vergleich der Führungsstrukturen

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Führungsfunktionen von Schulkommissionen und Schulleitungen der Schulen Melchnau, Mutschellen und Ettiswil vergleichend dargestellt.

Tabelle 1: Vergleich der Schulgemeinden anhand der Funktionendiagramme.

Aufgaben	Aufgabenträger		Melchnau			Mutschellen			Ettiswil	
	Schulkommission	Schulleitung	Schulkommission	Schulleitung	Schulpflege	Gesamtschulleitung	Schulleitung	Schulpflege	Schulleitung	
/-: nicht vorhanden /: nicht im FD geregelt A: Antrag M: Mitsprache B: Bewilligung E: Entscheid U: Umsetzung K: Kontrolle										
Bereich Pädagogik										
Qualitätsentwicklung		U			U	A M		/	/	
Qualitätssicherung		U				U			K	
Schulentwicklung		U		E	U	A M		/	/	
pädagogische und fachliche Führung der Lehrpersonen		E				U		U	U K	
Schulinterne Weiterbildung		E				E U		B	A U	
Bereich Personal										
Planung Stellen	E	A			E U	A		B	A	
Planung Pensen	E	A				E U			U	
Anstellung der Lehrpersonen unbefristet	E	A	E			A M U		E	M U	

Anstellung von Stellvertretungen bis 1 Monat		E			E U		EU
Anstellung von Stellvertretungen bis 6 Monate	E	A			E U		E U
Bewilligung von unbezahltem Urlaub länger als 3 Tage		E			E U	B	
Bewilligung von unbezahltem Urlaub länger als eine Woche	E	A			E U	B	
Beratung und Unterstützung der Lehrpersonen		U			U		U
Moderation bei Konflikten zwischen Lehrpersonen und anderen Lehrpersonen, Eltern oder Schülern		U		U	U		A U
Bereich Finanzen							
Budget erstellen	E	A U	B	A M	A M	A B	A M
Ressourcenverwendung und Budgetkontrolle	E	A U	E	M U	U	/	/
Bereich Kommunikation							
Kommunizieren gegen innen		E		U	U		U
Kommunikation mit der Öffentlichkeit (Eltern, Bevölkerung)		E	M	U	U		U
Kontakte mit den Behörden		E		M	M		U
Bereich Administration / Organisation							
Erstellung des Leistungsauftrages	/-	/-	/-	/-	/-	B	A U
Schulorganisation: Stundenplan		E			U		E
Schulorganisation: Ferienplan	E		E	A U	A	B	A
Personaladministration für Lehrpersonen und Schüler		U	/	/	/		U
Aufbewahrung von Akten und Führung von Schulstatistiken	E	U		U			U
Zuweisung der Schüler zu Klassen	E	A			E U		E U
Zuteilung der Lehrpersonen zu Klassen	E	A			E U	K	E
Übertrittsverfahren	E	U		U	M		K
Dispensationsgesuche von Schülern	E	A			U		E
externe Benutzung der Schulanlage	E		E			B	M
Schulanlässe und -reisen	E	A			E U	/	/
Bereich Beschwerden / Aufsichtsanzeigen / Verweise							
Straffälle	E	A	E U	A M		/	/
Disziplinar massnahmen ggü. Schülern	E	A		E U	E U	/	/
besondere disziplinarische Massnahmen ggü. Schülern	E	A	E	A	A U	E	A U K
Verweise an Lehrpersonen	E		/	/	/	E	A

4.5 Vergleich der Bewertungskriterien

Der durchgeführte Vergleich zeigt ein erstaunlich einheitliches Bild der drei untersuchten Kantone resp. Schulen. Noch ist nicht alles geklärt und bereinigt, aber in allen drei Fallstudien kommt durch die Kriterien zur Geltung, dass das neue Führungsverständnis Verbesserungen bewirkt.

5 Gestaltungsempfehlungen

Die Notwendigkeit von Gestaltungsempfehlungen leitet sich aus der Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normative Wissenschaft ab (vgl. Buerkli 2001: 110). Aus den erfolgten Fallstudien sollen gewisse Lehren gezogen werden.

Empfehlung 1: An den Schweizer Volksschulen sollten überall Schulleitungsstrukturen aufgebaut werden.

Angesichts der zahlreichen Anforderungen an die Schule und der vielen neuen Herausforderungen sind Schulleitungen nicht mehr wegdenkbar. Schulen, welche noch keine Schulleitung besitzen, sollen eine Einführung sobald als möglich ins Auge fassen.

Empfehlung 2: Der Kanton ist für die Oberaufsicht über die Volksschule verantwortlich. Er soll daher im Rahmen seiner Aufgabenwahrnehmung klare Richtlinien und Vorgaben bezüglich der Einführung und der Ausgestaltung der neuen Rollenteilung machen. Diese Grundlagen müssen möglichst rasch gesetzlich verankert werden. Andererseits braucht die einzelne Schulgemeinde bei der Umsetzung genügend Freiraum, um sich den örtlichen Gegebenheiten anzupassen.

Die Entwicklung des neuen Führungsverständnisses fand bei allen drei untersuchten Kantonen in einem mehr oder weniger stark geprägten „Bottom Up“ Ansatz statt. Das heisst die entsprechenden Prozesse wurden in den Schulen selbständig, aber in Zusammenarbeit mit den kantonalen Behörden entwickelt. Trotzdem wurde der Ruf nach mehr kantonalen Hilfeleistung laut. Die Bildungsdepartemente befinden sich nämlich in einer Zwickmühle zwischen Freiraum auf der einen und klaren Richtlinien auf der anderen Seite. Es funktioniert nicht, wenn die Schulen die Aufgabenverteilung eigenständig in die Hand nehmen, genauso wenig wie wenn der Kanton ein unveränderbares Detailkonzept den Schulen aufoktroziert.

Empfehlung 3: Die neue Rollenteilung bringt Änderungen in Strategie, Struktur und Kultur. Solche Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Die Aufgabe der Kantone ist es eine genügend lange Übergangsphase für die Umsetzung der Projekte zu schaffen.

Die Erreichung inhaltlicher Ziele darf das Prozessdenken nicht verdrängen (vgl. Steiner 1996: 111). Die aus einer Strategieänderung resultierenden Struktur- und Kulturveränderungen dauern oft sehr lange. So besaßen beispielsweise die einzelnen Lehrkräfte und das gesamte Kollegium einen Einfluss auf die Schule. Entscheidungen wurden in einem basisdemokratischen Prozess getroffen. Heute darf die Schulleitung in vielen Bereichen selbständig entscheiden. Diese und weitere tief verankerte Strukturen und Kulturen benötigen zur Veränderung viel Zeit. Um die Schulen nicht mit knappen Terminen unter Druck zu setzen, braucht es genügend Anpassungszeit.

Empfehlung 4: Die neue Rollenteilung bringt eine Entlastung für die Schulkommissionen. Sie haben sich neu auf die strategischen Aufgaben auszurichten. Das operative Tagesgeschäft der Schule übernimmt die Schulleitung. Um Unklarheiten und Widersprüchlichkeiten zu vermeiden, erfolgt eine klare Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Die in Empfehlung 2 geschaffenen Freiräume durch den Kanton müssen auf Gemeindeebene sinnvoll zwischen Behörden und Schule aufgeteilt werden. Dabei gilt zu beachten, dass Aufgaben von strategischer Bedeutung, wie etwa die Erstellung eines Leistungsauftrages oder die Schulentwicklung in Händen der kommunalen, politischen Behörden bleibt. Die Schulleitung muss unbedingt noch mehr Kompetenzen in den Bereichen Pensen, Anstellung und Entlassung von Lehrpersonen und Budget erhalten. Diese für die Gemeinde finanziell relevanten Posten sind jedoch durch die Schulkommission durch einen formalen Akt zu genehmigen und somit zu überwachen.

Empfehlung 5: Die neue Aufgabenteilung bedeutet für die Schulkommission vermehrtes Loslassen und für die Schulleitung ein zusätzliches Wahrnehmen von Aufgaben. Die Schulbehörden müssen für die reibungslose Delegation verantwortlich gemacht werden.

Die Schulkommissionen hatten über Jahrzehnte hinweg grosse operative Macht an den Schulen. Mit der Einführung von Schulleitungen müssen sie viele „geliebte“ Aufgaben delegieren. Das bedeutet ein Loslassen von Aufgaben wie Unterrichtsbesuche, Klassenorganisation, Information der Lehrpersonen etc. Andererseits müssen nun diese Aufgaben auch wirklich von

der Schulleitung wahrgenommen werden. Es darf nicht sein, dass bestimmte Aufgaben im Zuge der Neustrukturierung nicht mehr erfüllt werden.

Die aus den fünf Bewertungskriterien gewonnenen Erkenntnisse führen zu folgenden Ergebnissen:

Empfehlung 6:

- Zielorientierung: Die Schulkommission und die Schulleitung sind dafür verantwortlich, dass die übergeordneten schulischen Ziele nicht nur in den Köpfen aller Beteiligten vorhanden sind, sondern auch bei der konkreten Umsetzung von Tätigkeiten angewendet werden.
- Führbarkeit: Die Schule wird durch die neue Rollenteilung nur führbarer, wenn sich alle Betroffenen an die neue Struktur anpassen.
- Handlungs- und Lernfähigkeit: Die Kommunikationswege sollen rasche Entscheidungen ermöglichen. Die im Funktionendiagramm oder in Stellenbeschreibungen festgehaltene Aufgabenverteilung muss bei festgestelltem Bedarf veränderbar sein. Die Schulkommission rückt weiter von der Schule weg. Trotzdem ist es wichtig, dass zu diesem Ansprechpartner der formelle oder informelle Kontakt gepflegt wird.
- Kongruenzprinzip: Klare Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
- Ressourcen: Verbesserte Strukturen und neue Gremien sind Leistungen, welche Kosten Der Kanton und die Schulgemeinden dürfen höhere Kosten nicht scheuen. Selbstverständlich muss sich der finanzielle Mehraufwand in einem vernünftigen Rahmen bewegen.

6 Schlussbetrachtungen

Seit es Schulen gibt haben sie immer irgendwie funktioniert. Ansonsten gäbe es die Schule in ihrer heutigen Form wohl kaum. Trotzdem gab es in der Vergangenheit unentwegt Änderungen im Schulsystem. In den letzten Jahren wurde die Volksschule von einem neuen Führungsverständnis geprägt und verändert.

Die Einrichtung von teilautonomen, geleiteten Schulen bewegte viele Gemüter in und ausserhalb des Schulsystems. Betroffene und in ihren Aufgabenbereichen Beschnittene aber auch Steuerzahler wehrten sich. Die Teilautonomie soll den einzelnen Schulen erweiterte Gestaltungsräume zur Entwicklung eines eigenständigen Profils ermöglichen. Schul- und Qualitätsentwicklung sollten an die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden können.

Der administrative und organisatorische Zeitaufwand an der Schule vergrösserte sich gerade aufgrund der oben genannten Beispiele. Die damaligen Verantwortlichen opferten viele Stunden der Freizeit um der immer grösser werdenden Papierberge Herr zu werden. Die Lektione- nentlastung war im Vergleich zu der zu verrichtenden Arbeit sehr gering. Dem konnte nun mit der Einführung einer neuen Funktion entgegengewirkt werden. Die neuen Schulleitungen erhalten oder erhielten zusätzliche Entlastungsstunden.

Jürgen Oelkers (2001: 2) beschreibt in seinem Vortrag generelle Punkte, welche eine geleitete Schule erfüllen kann und muss:

„Es geht um

- erweiterte Spielräume im Unterricht wie generell im pädagogischen Handeln,
- verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften,
- eine erweiterte oder überhaupt neu definierte Schulleitung,
- ein zielbestimmtes, jedoch revisionsfähiges Schulprogramm sowie
- eine pädagogische Schwerpunktsetzung, in die die Schüler sowie das Umfeld der Schule einbezogen sind.“

Geleitete Schulen bedeutet also nicht nur die Einsetzung einer Schulleitung, sondern steht grundsätzlich für die Konzentration der einzelnen Schule auf ihr eigenes Profil.

LITERATURVERZEICHNIS

BKS (2005)

Departement Bildung, Kultur und Sport Kanton Aargau, Broschüre Kantonale Rahmenvorgaben für die Einrichtung von Schulleitungen, Aarau 2005. [Online]
http://www.ag.ch/shared/data/pdf/bks/rahmenvorgaben_geleitete_schulen.pdf,
06.08.2005

Bucheli, Joe (2005b)

Zur Sache. Gemeinde- und Schulautonomie - zwei noch immer ausbaufähige Prozesse. In: Schulen mit Profil, hrsg. v. Beat Bucher/Peter Imgrüth, Luzern 2005, S. 99-103

Bucher, Beat (2005)

Das Projekt. Phase I: 1995-2000. Systemfragen klären, Einzelschulen stärken - zu Anlage und Konzeption des Projekts. In: Schulen mit Profil, hrsg. v. Beat Bucher/Peter Imgrüth, Luzern 2005, S. 30-38

Buerkli, Christoph (2001)

Beurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen. Theoretische Grundlagen - Bezugsrahmen - Fallstudie - Gestaltungsempfehlungen, Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2001

Dubs, Rolf (2003)

Reformpolitik im Medienzeitalter. In Reformen und Bildung. Erneuerung aus Verantwortung. Festschrift für Ernst Buschor, hrsg. v. Peter Grünenfelder u. a., Zürich 2003, S. 145-163

Dubs, Rolf (2005)

Die Führung einer Schule. Leadership und Management, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Zürich 2005

Eichhorn, Peter (2003)

Vom Werden und Wachsen des New Public Management. In: Reformen und Bildung. Erneuerung aus Verantwortung. Festschrift für Ernst Buschor, hrsg. v. Peter Grünenfelder u. a., Zürich 2003, S. 165-177

Herrmann, Ulrich (1996)

Die Schule - eine Herausforderung für das New Public Management (NPM). In: Beiträge zur Lehrerbildung, 14. Jg. 1996, Nr. 3, S. 314-329

Oelkers, Jürgen (2001)

Was bedeuten „geleitete Schulen“ für die lokale Schulentwicklung? Vortrag auf dem Weiterbildungstag der Schule Oberrieden, Oberrieden 2001. [Online]

http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/044_GeleiteteSchulen.pdf,
14.11.2005

Steiner, Reto (1996)

Organisationsentwicklung in der Bundesverwaltung bei der Einführung des New Public Managements. Theoretische Grundlagen - Fallbeispiele - Gestaltungsempfehlungen. Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1996

Thom, Norbert/**Ritz**, Adrian (2002)

Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung.
In: Effektive Schulführung, hrsg. v. Norbert Thom/Adrian Ritz/Reto Steiner, Bern/
Stuttgart/Wien 2002, S. 3-35