

Uneinigkeit über Reform der schulischen Führungsstrukturen

Die Resultate der LVB-Mitgliederbefragung

von Roger von Wartburg

In der Baselbieter Politik wird mit den beiden aufeinander abgestimmten Landratsvorlagen «Variable Führungsstrukturen für die kommunalen Schulen» sowie «Klare Führungsstrukturen für die kantonalen Schulen» die Systemfrage nach der Zukunft der schulischen Führung gestellt. Die Ergebnisse der LVB-Mitgliederbefragung, an der sich innerhalb von nur zehn Tagen 360 Personen beteiligten, lassen auf keine homogene Haltung der Lehrerschaft schliessen.

Vorlage «Variable Führungsstrukturen für die kommunalen Schulen»

Gemäss Bildungsgesetz sind die Gemeinden zuständig für die Primarstufe und die Musikschule. Die Schulen werden bis dato von einem gewählten Schulrat und der Schulleitung geführt.

Als Schwächen des bestehenden Systems werden genannt:

- schwierige Entscheidungssituationen, Zuständigkeitsprobleme sowie unklare Aufteilung der strategischen Aufgaben und Weisungsbefugnisse im Vierecksverhältnis der verschiedenen Führungsebenen (Schulleitung, Schulrat, Gemeinderat, BKSD)
- geringe Einflussmöglichkeiten der Gemeinderäte respektive der BKSD in schwierigen Situationen und Konflikten
- teilweise Überforderung des Milizgremiums «Schulrat» in zeitlicher und/oder fachlicher Hinsicht

Als Stärken des bestehenden Systems werden genannt:

- demokratisch gewählte Schulräte sind Ausdruck der öffentlichen Schule und ein Bindeglied zur Bevölkerung
- die Schulräte als Milizgremien sind eine kostengünstige Variante der strategischen Schulführung
- ein Führungsgremium «Schulrat» mit mehreren Personen kann entlastend wirken

Die nun vorliegende Landratsvorlage setzt sich die folgenden Ziele:

- gut funktionierende Führungsstrukturen mit klarer Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- konsequente Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben
- bessere Einbindung der Führung der Schulen in die Gemeinden
- starke Schulleitungen
- Stärkung der Teilautonomie der Schulen

- Variabilität für unterschiedliche lokale Begebenheiten und Bedürfnisse

Mit den neuen Führungsstrukturen gemäss Landratsvorlage werden die bisherigen strategischen Aufgaben des Schulrats und die Führung der Schulleitung dem Gemeinderat zugewiesen. Damit wird im Grundsatz eine klare Linienorganisation vorgesehen. Der Gemeinderat hat die Möglichkeit, die eigene Schule strategisch zu positionieren. Die operativen Aufgaben (inklusive Anstellung aller Lehrpersonen) werden konsequent der Schulleitung zugewiesen.

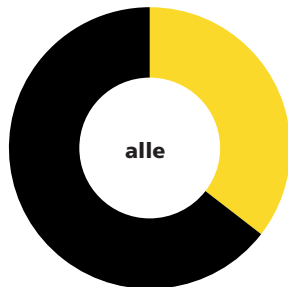
Dem Wunsch der Gemeinden nach Flexibilität in der Wahl ihrer Schulführung wird Rechnung getragen, indem die Gemeinden die Möglichkeit haben, diese ganz oder teilweise an einen Schulrat oder an eine Schulkommission zu delegieren. Damit bestehen folgende von den Gemeinden wählbaren Führungsmodelle:

1. Im Grundmodell übernimmt der Gemeinderat die heutigen Aufgaben und Kompetenzen des Schulrats mit Ausnahme von operativen Aufgaben wie beispielsweise der Anstellung aller Lehrpersonen.
2. Im Schulratsmodell überträgt die Gemeinde die in diesem Gesetz vorgesehenen Aufgaben des Gemeinderats gesamthaft an einen Schulrat.
3. Im Schulkommissionsmodell setzt die Gemeinde eine ständige Kommission zur Beratung des Gemeinderats und zur Unterstützung der Schule ein.

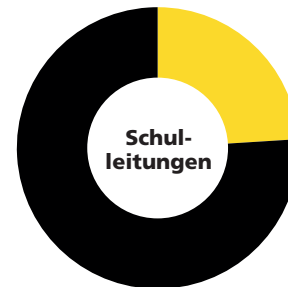
Nicht übertragen werden kann grundsätzlich die Zuständigkeit für Budget und Rechnung. Bei Kreisschulen ist die Aufgabenübertragung an einen gemeinsamen Schulrat zwingend. Hier besteht die Möglichkeit der Übertragung der finanziellen Kompetenzen an einen interkommunalen Finanzausschuss.

Die Gemeinden entscheiden gemäss Vorlage künftig an der

Teilnehmende der LVB-Umfrage



Total Teilnehmende	360
■ kommunale Trägerschaft	127
■ kantonale Trägerschaft	231



Total Schulleitungen	25
■ kommunale Trägerschaft	6
■ kantonale Trägerschaft	19

Urne, welches Führungsmodell sie für ihre Schulen wählen. Damit soll der in der Kantonsverfassung niedergeschriebenen Variabilität zur Realität verholphen werden.

Vorlage «Klare Führungsstrukturen für die kantonalen Schulen»

Gemäss Bildungsgesetz ist der Kanton zuständig für die Sekundarstufe I (Sekundarschulen), die Sekundarstufe II (Berufsfachschulen, Mittelschulen und Brückenangebote) und die Sonderschulung. Die Schulen werden bis dato von einem gewählten Schulrat und der Schulleitung geführt.

Als Schwächen des bestehenden Systems werden genannt:

- schwierige Entscheidungssituationen, Zuständigkeitsprobleme sowie unklare Aufteilung der strategischen Aufgaben und Weisungsbefugnisse im Dreiecksverhältnis der verschiedenen Führungsebenen (Schulleitung, Schulrat, BKSD)
- geringe Einflussmöglichkeiten der BKSD in schwierigen Situationen und Konflikten
- unklar definierte Teilautonomie der Schulen im Rahmen der kantonalen Vorgaben
- teilweise Überforderung des Milizgremiums «Schulrat» in zeitlicher und/oder fachlicher Hinsicht

Als Stärken des bestehenden Systems werden genannt:

- demokratisch gewählte Schulräte sind Ausdruck der öffentlichen Schule und ein Bindeglied zur Bevölkerung
- die Schulräte als Milizgremien sind eine kostengünstige Variante der strategischen Schulführung
- ein Führungsgremium «Schulrat» mit mehreren Personen kann entlastend wirken

Die nun vorliegende Landratsvorlage setzt sich die folgenden Ziele:

- gut funktionierende Führungsstrukturen mit klarer Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

- konsequente Trennung von strategischen und operativen Aufgaben
- Führung der Schulen in direkter Linie
- starke Schulleitungen
- Stärkung der Teilautonomie der Schulen
- Berücksichtigung von Unterschieden zwischen den Schulstufen
- Beibehaltung der lokalen Verankerung der Sekundarstufe I
- verbindliche kantonale Aufsicht zur Stärkung der Qualität der Schulen

Zu den Hauptaufgaben des Schulrats soll künftig die Mitwirkung am Schulprogramm und dessen Genehmigung gehören. Er nimmt auch das Budget hinsichtlich der Übereinstimmung mit den Vorgaben des Schulprogramms zur Kenntnis. Der Schulrat hat eine Mitsprache bei der Anstellung der Schulleitung, berät die Schulleitung, bringt Anliegen der Öffentlichkeit, der Erziehungsberechtigten und der Arbeitswelt in die Schule ein und vermittelt die Anliegen der Schule den Anspruchsgruppen. Zudem berät er die Ergebnisse der schulinternen Evaluationen und des Aufsichtsprozesses mit der Schulleitung.

Die Schulleitung soll in ihrer operativen Führung gestärkt werden. Sie wird in die Linienführung der BKSD eingebunden. Diese erhält eine direkte Führungskompetenz, insbesondere in den Bereichen Personal, Führung und Finanzen. Entscheide der Schulleitungen sollen direkt beim Regierungsrat anfechtbar sein. Das führt zu einer Normalisierung des Beschwerdeverfahrens im Vergleich mit der übrigen Verwaltung.

Die Teilnehmenden der LVB-Umfrage

Von den 360 Teilnehmenden unterrichten 127 an Schulen mit kommunaler Trägerschaft (also Primar- oder Musikschulen) sowie 231 an Schulen mit kantonomer Trägerschaft

(Sekundarschulen, Berufsfachschulen, Mittelschulen, Brückenangebote, Sonderschulen). Zwei Teilnehmende wiesen sich als keiner der genannten Schultypen zugehörig aus.

25 Teilnehmende sind Mitglied einer Schulleitung. Davon arbeiten 19 an Schulen mit kantonalen und 6 an Schulen mit kommunaler Trägerschaft.

Ergebnisse hinsichtlich der kommunalen Schulen

Über alle Teilnehmenden hinweg ist die Haltung zur geplanten Einführung variabler Führungsstrukturen für die kommunalen Schulen uneinheitlich: Während knapp 39% (140 Personen) dazu Ja sagen, lehnen etwas über 34% (123 Personen) die Vorlage ab; knapp 27% enthalten sich.

Noch unklarer ist die Aussage der Direktbetroffenen, welche an Primar- und Musikschulen arbeiten: 53 stimmen zu, 54 sagen Nein, 20 enthalten sich. Daraus ergibt sich eine veritable Patt-Situation.

Innerhalb der Teilnehmenden, die an kantonalen Schulen unterrichten, enthielt sich ein relativ grosser Anteil einer Antwort zur Vorlage, welche die kommunalen Schulen betrifft. Von jenen, die abstimmten, sagten 89 Ja und 73 Nein. Die Schulleitungsmitglieder aller Stufen zeigten sich gespalten mit je 50% Zustimmung respektive Ablehnung.

Kommentare zu den kommunalen Schulen

Wenig überraschend kommt die Gespaltenheit auch hier zum Ausdruck. Während mehrere Kommentare einen «Flickenteppich» mit unterschiedlichen Modellen je nach Gemeinde generell verwerfen, gibt es auch Stimmen, welche die Variabilität als nachvollziehbaren Schritt angesichts der sehr unterschiedlichen Situationen an den kommunalen Schulen erachten.

Sehr stark betont wird die Befürchtung, die Gemeinderäte

würden einen grösseren Einfluss vor allem zum Sparen zu Lasten der Kommunalen Schulen nutzen wollen und die Schule generell hauptsächlich aus finanzpolitischer Perspektive sehen. Gewarnt wird in diesem Kontext auch vor «Experimenten an Primarschulen» als Folge der «strategischen Positionierung» durch die Gemeinden im Grundmodell.

Des Weiteren werden die folgenden Bedenken genannt: Da der Gemeinderat genauso ein Milizgremium wie der Schulrat ist, könne ihm auch nicht eine höhere Kompetenz zugeschrieben werden. Es wird bezweifelt, dass die Abgrenzungsproblematik mit dem neuen System aus der Welt geschafft werden könne. Ausserdem seien Gemeinderäte schon heute zur Genüge mit Arbeit eingedeckt.

Ein Mitglied formulierte sehr deutlich, was auch in anderen Kommentaren zumindest anklingt: «Zuerst muss sichergestellt werden, dass weder im Schul- noch im Gemeinderat Eltern aktueller Schülerinnen und Schüler vertreten sind. Nur so können unabhängige, sachliche Entscheide gefällt werden.»

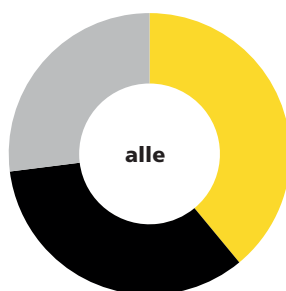
Ergebnisse hinsichtlich der kantonalen Schulen

Über alle Teilnehmenden hinweg fällt das Votum etwas deutlicher aus als bei den kommunalen Schulen: Knapp 52% (187 Personen) stimmen der Vorlage zu, rund 32% (116 Personen) lehnen sie ab; enthalten haben sich 57 Teilnehmende.

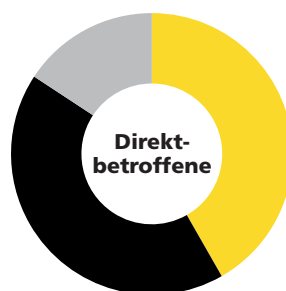
Betrachtet man wiederum spezifisch die Direktbetroffenen, welche an kantonalen Schulen tätig sind, ergibt sich dieses Bild: 117 Teilnehmende sagen Ja und 84 sagen Nein; 30 sind unentschlossen.

Die Schulleitungsmitglieder über alle Stufen hinweg lehnen die Vorlage mehrheitlich ab (56% Nein versus 36% Ja bei 8% Enthaltungen), wobei die Ablehnung auf der Se-

Befürworten Sie die Landratsvorlage «Variable Führungsstrukturen für die kommunalen Schulen», welche die Gemeinden künftig bei der Festlegung der Führungsstrukturen ihrer Primarstufe und Musikschule aus 3 verschiedenen Modellen wählen lassen will?



ja 39%
nein 34%
keine Antwort 27%



ja 53
nein 54
keine Antwort 20



ja 11
nein 11
keine Antwort 3

kundarstufe II mit 83% markant höher ist als auf den anderen Stufen.

Kommentare zu den kantonalen Schulen

Hier meldeten sich deutlich mehr kritische Stimmen zu Wort. Einzelne Voten, welche die positive Einschätzung einer Straffung und Vereinheitlichung der Führungsstrukturen sowie einer klareren Kompetenzabgrenzung herausstrichen, blieben daher in der Minderzahl.

Die bisherige Rolle der Schulräte wird unterschiedlich eingestuft. Während die einen eine Überforderung derselben bestätigen, erkennen andere im bisherigen Schulrat eine Art «vermittelndes Scharnier» zwischen den verschiedenen Akteuren. Auf breite Ablehnung stösst das Ansinnen der Vorlage, den Schulräten als «Nicht-Fachleuten» eine Mitsprache in Sachen Schulprogramm sichern zu wollen. Dabei fällt auch der Begriff «Mogelpackung».

Der meistgenannte und am heftigsten beklagte Kritikpunkt bezieht sich auf Formen der Machtkonzentration – sowohl in Bezug auf BKSD und AVS als auch auf die einzelnen Schulleitungen. Hier wird einerseits moniert, dass es bereits heute überforderte und/oder ungeeignete Schulleitungsmitglieder gebe, deren nochmalige Stärkung sich kontraproduktiv auswirken würde; andererseits erkennen Teilnehmende in einer ausgeprägteren Linienführung durch das AVS die Gefahr von «zentralistischer Gleichmacherei» sowie einer Aushöhlung der Teilautonomie. Dass die Schaffung einer kompetenten Aufsicht über die Schulleitungen dringlich sei, wird häufig hervorgehoben. In Frage gestellt wird jedoch, ob das AVS dafür die geeignete (unabhängige und neutrale) Instanz ist.

So kommt es, dass oft eine Art «Ja, aber...»-Argumentation entsteht, die sich aus einer eher zähneknirschenden Zustimmung und daran gekoppelten Bedingungen zusam-

men setzt: Schulleitungen müssten besser aus- und laufend fortgebildet und auch regelmässig kontrolliert werden in Sachen Personalführung und Leadership; bei Konflikten brauche es eine kantonale Anlaufstelle für Lehrpersonen; die Aufsichtsfunktion innerhalb des AVS müsse erstklassigen «Profis» ohne Verhandelungen zu den Schulleitungen übertragen werden.

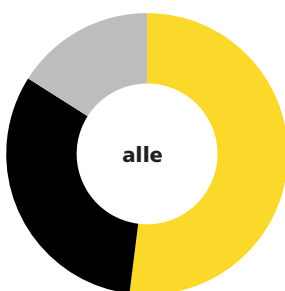
Fazit

Natürlich ist jedes System mit Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen immer nur so gut wie die Personen, die man innerhalb des Systems mit den entscheidenden Funktionen betraut. Dies war dem LVB von vorneherein klar gewesen. Ebenso liegt auf der Hand, dass die Situation an der jeweils «eigenen» Schule respektive die persönliche Bewertung derselben die individuelle Haltung der Lehrpersonen den Vorlagen gegenüber entscheidend beeinflussen dürften.

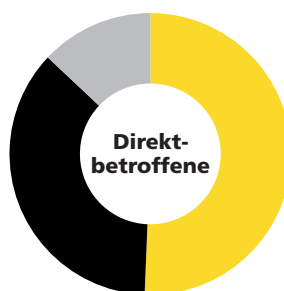
Umso folgerichtiger war es, dass der LVB – wie gewohnt – seine Basis mittels der vorliegenden Befragung um Einschätzungen gebeten hat. Wer nun meinen sollte, ein unklares Ergebnis sei faktisch kein Ergebnis, liegt falsch. Differenzierungen sind wichtig bei der Bewertung politischer Vorlagen. Und insbesondere die zahlreichen Kommentare unserer Mitglieder erlauben ein präzises Lokalisieren jener Vorbehalte, die ein einheitlicheres Urteil des Berufsstandes verunmöglichen.

Der LVB hat die heterogenen Befunde der Mitgliederbefragung in seine Vernehmlassungsantwort eingearbeitet und bedankt sich bei allen, die zum Entstehen dieses Stimmungsbildes beigetragen haben. Nun liegt der Ball beim Landrat.

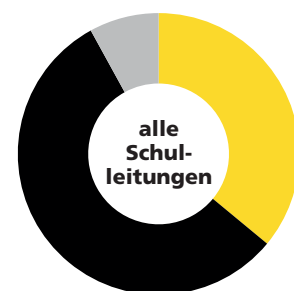
Befürworten Sie die Landratsvorlage «Klare Führungsstrukturen für die kantonalen Schulen», welche die kantonalen Schulen in eine stärkere Linienführung einbinden, die operative Führung der Schulleitungen stärken und die Zuständigkeiten der Schulräte auf strategische Fragen (insb. Schulprogramm) beschränken will?



ja 52%
nein 32%
keine Antwort 16%



ja 117
nein 84
keine Antwort 30



ja 36%
nein 56%
keine Antwort 8%