

## Zwei Jahre Geleitete Schule Gachnang

Esther Jenny/Vor zwei Jahren wurde die Schulleitung an der Primarschule Gachnang eingeführt. In den nachfolgenden Interviews berichten sechs Lehrpersonen über ihre Erfahrungen und Erwartungen, die mit diesem Systemwechsel verbunden sind.

### 1. In welchen Bereichen hat die Einführung der Schulleitung die grössten Veränderungen gebracht?

**Fränzi Ammann:** Heute ist klar, wer die Ansprechperson für Fragen bezüglich Kindern, Eltern etc. ist. Mit dem Schulleiter kann schnell und unkompliziert Kontakt aufgenommen werden. An den Prozesstagen wird mein Handeln hinterfragt, so dass eine Entwicklung möglich wird. Der Informationsfluss ist schneller und intensiver geworden, woran ich mich noch etwas gewöhnen muss.

**Walter Wettstein:** Die Lehrer haben nun einen offiziellen Vorgesetzten. Die Schulentwicklungsprojekte verfolgen festgelegte Qualitätsstandards, die neue Impulse geben. Der Schulleiter als Fachperson mit pädagogischem Hintergrund übernimmt die Aufgaben des Schulinspektors und qualifiziert die Lehrpersonen.

**Claudia Hobor:** Da in der Geleiteten Schule vermehrt zusammengearbeitet werden muss, wurde aus den Einzelkämpfern ein Team. Früher bildeten sich die Lehrpersonen in einzelnen Kursen weiter, Schulentwicklung war kein Thema.

**Nicole Ilg:** Die direkte Ansprechperson (Schulleiter) ist näher und dadurch schneller erreichbar. Die Zusammenarbeit unter den drei Schulhäusern ist besser geworden. Es findet mehr Prozess- und Konzeptarbeit statt.

**Andreas Grob:** Der direkte Umgang mit den Behördemitglieder hat sich verändert. Der Schulleiter steht nun als Scharnier dazwischen. Anstehende Probleme werden auf allen Ebenen schneller angegangen. In schwierigen Situationen fühle ich mich durch den Schulleiter mit seiner pädagogischen Fachkompetenz besser gestützt.

**Gino Koči:** Der administrative Aufwand und die zeitliche Belastung ausserhalb des Kerngeschäftes wurden eindeutig grösser. In schwierigen Situationen mit Eltern fühle ich mich durch den Schulleiter gestützt. Es beschäftigt mich, wie viel Autonomie mit dem System der Geleiteten Schule zu vereinbaren ist. Ich habe Bedenken, dass mit den flächendeckenden Qualitätssicherungsmassnahmen statt der Qualitätsverbesserung eine Nivellierung stattfindet, da gute Lehrpersonen in ihrem Engagement gebremst werden. Stattdessen sollten punktuell „schwarze Schafe“ angegangen werden.

### 2. In welchen Situationen konnte von der professionellen Unterstützung der Schulleitung profitiert werden?

**Fränzi Ammann:** In schwierigen Elterngesprächen habe ich den Schulleiter unterstützend erlebt, indem er klar Stellung bezogen hat. Bei Unterrichtsbesuchen gibt er als Fachperson ein ehrliches Feedback.

**Walter Wettstein:** Der Schulleiter konnte bei Problemen unter Kindern und bei Elterngesprächen eingeschaltet werden. Im Gespräch hatte er einen gewichtigen Einfluss. Im administrativen Bereich konnte ich eine leichte Entlastung durch die Schulleitung erfahren. Der Informationsfluss ist schneller und besser geworden. Die Einführungsphase brachte aber eine erhebliche Mehrbelastung für die Lehrpersonen.

**Claudia Hobor:** Aufgrund der zurzeit schwierigen Klassendynamik habe ich fachliche Unterstützung und Hilfeleistungen im Bereich des sozialen Lernens erfahren.

**Nicole Ilg:** Als ich Schulhausvorstand wurde, gab mir der Schulleiter eine Einführung zur Sitzungsführung. Er unterstützt mich in Alltagsfragen wie zum Beispiel beim

Stundenplan, bei der Klasseneinteilung, bei der Handhabung von elektronischen Geräten usw.

**Andreas Grob:** Im Umgang mit schwierigen Eltern war ich um die Federführung durch den Schulleiter froh, der als Drittperson eine Art Mediation durchführte.

**Gino Koči:** In einer schwierigen Situation mit einer Elterngruppe wurde ich durch den Schulleiter professionell unterstützt, indem er gezielt die richtigen, notwendigen Schritte und Massnahmen einleitete. Dadurch konnte sich die Klasse positiv entwickeln und die Stimmung zu den Eltern verbesserte sich.

### **3. Schulqualität und Schulentwicklung sind wichtige neue Bereiche in der Geleiteten Schule. Auf welche Weise machen sie sich im Schulalltag bemerkbar?**

**Fränzi Ammann:** Die Zusammenarbeit unter den Schulstufen wurde selbstverständlich. Die behandelten Themen sensibilisieren meine Wahrnehmung und fördern mein Bewusstsein. So habe ich kürzlich eine zusätzliche, persönliche Weiterbildung besucht.

**Walter Wettstein:** Die beiden Projekte Integration und Binnendifferenzierung haben mir im Unterricht wenig neue Erkenntnisse gebracht. Für junge Lehrpersonen bieten solche Projekte bestimmt eine gute Entwicklungsmöglichkeit.

**Claudia Hobor:** Die Vorbereitungsarbeiten laufen bewusster und differenzierter ab. Ich versuche, möglichst jedem Kind mit verschiedenen Angeboten gerecht zu werden. Durch die Schulentwicklung nimmt die eigene Erwartungshaltung zu.

**Nicole Ilg:** Nach einem Prozesstag haben die Lehrpersonen einen gemeinsamen Hintergrund zu einem bestimmten Thema erarbeitet. Dies ermöglicht auch bei nachfolgenden Diskussionen eine gemeinsame Gesprächsgrundlage.

**Andreas Grob:** Die direkte Umsetzung der Schulentwicklungsprojekte greift noch wenig, da ein Reifeprozess Zeit braucht. Jüngere Lehrpersonen können die Theorie vielleicht schneller umsetzen. Ältere, erfahrene Lehrpersonen brauchen für die Umsetzung länger.

**Gino Koči:** Im Mehrklassensystem wurde in Bezug auf Integration und Binnendifferenzierung strukturell schon vieles gelebt. Die Projekte ermöglichen jedoch eine neue Optik, so dass jetzt die Planung und Nachbereitung des Unterrichts bewusster abläuft. Ein Beispiel dafür ist die Tagesplanung mit den Lernzielen, die bewusster vorgenommen und den Schülern transparenter kommuniziert wird.

### **4. Welches wäre ein nächstes Schulentwicklungsprojekt, das in Angriff genommen werden sollte?**

**Fränzi Ammann:** Die nächsten wichtigen Projekte könnten die Elternmitwirkung in der Schule sein oder der soziale Umgang miteinander. Bereits im Kindergarten sind Mobbing unter Kindern und Gewalt ein Thema.

**Walter Wettstein:** Wichtige Themen sind die Stufenübertritte und die Elternmitarbeit. Nicht die Interessen des eigenen Kindes müssten im Vordergrund stehen, sondern das allgemeine wechselseitige Verhältnis der Eltern zur Schule müsste betrachtet und diskutiert werden. Viele Eltern müssten wieder vermehrt Erziehungsaufgaben und mehr Verantwortung für ihre Kinder übernehmen.

**Claudia Hobor:** Am Sozialverhalten im Klassenverband müsste gearbeitet werden, da ein in gutes Arbeitsklima Voraussetzung für das Lernen ist. Als Lehrerin muss ich oft erzieherisch eingreifen.

**Nicole Ilg:** Ein Thema wäre die Unterrichtsvorbereitung, wo innerhalb der Stufe aber auch stufenübergreifend in einem Fachbereich gearbeitet werden könnte. Die Elternarbeit wäre bestimmt auch ein wichtiges Schulentwicklungsprojekt.

**Andreas Grob:** Die Elternarbeit wäre ein zentrales Thema. Alle Eltern haben ihre persönliche Optik, ihre eigenen Erwartungen und Meinungen. Es ist schwierig, allen Ansprüchen gerecht zu werden. Eine Mehrheitsmeinung der Eltern würde klären und vereinfachen.

**Gino Koči:** Das Spannungsfeld Freiheit und Verantwortung im Lehrberuf wäre für mich eine philosophische Herausforderung; ein Entwicklungsprojekt, welches bildungspolitisch äusserst relevant ist.

##### **5. Die Eltern haben nun zwei professionelle Ansprechpartner: die Lehrperson und den Schulleiter. Wo liegen Vor- und Nachteile?**

**Fränzi Ammann:** Zu Beginn wandten sich die Eltern vermehrt an den Schulleiter. Dieser kommunizierte klar, dass die Lehrperson erste Ansprechperson sei. Bei wichtigen Dingen würde er auf jeden Fall sofort reagieren und informieren. Als Kindergärtnerin versuche ich, mit den Eltern ständig im Kontakt zu sein.

**Walter Wettstein:** In schwierigen Situationen kann der Schulleiter als neutrale Vermittlungsperson auftreten. Wenn Eltern befürchten, dass ihr Kind bei kritischen Äusserungen zu leiden hat, können sie sich an den Schulleiter wenden. Wichtig ist, dass der Schulleiter die jeweilige Lehrperson informiert, sofern sie persönlich betroffen ist.

**Claudia Hobor:** Die Eltern suchten bis jetzt immer den Kontakt direkt zu mir. Der Schulleiter kann zur Unterstützung beigezogen werden.

**Nicole Ilg:** Ich muss nicht alles selbst entscheiden und kann mich absichern. Fragen der Eltern zum Beispiel zum Schulbusfahrplan werden vom Schulleiter übernommen, was mich entlastet. Ein Nachteil könnte bestehen, wenn Eltern bei Problemen nicht direkt zu mir kämen, sondern zuerst den Schulleiter kontaktierten. Dies ist aber noch nie vorgekommen.

**Andreas Grob:** Die Eltern haben zwei Möglichkeiten, Kontakt mit der Schule aufzunehmen. Sie sollten aber zuerst die Lehrperson ansprechen. Eventuell könnte ausgespielt werden. Die Zusammenarbeit mit dem Schulleiter ist aber sehr gut.

**Gino Koči:** Die Schwelle, direkt beim Schulleiter vorzusprechen (statt das direkte Gespräch mit der Lehrperson zu suchen), liegt offensichtlich tiefer als vorher beim Schulpräsidium. Dies beinhaltet die Gefahr einer zunehmenden Misstrauenskultur, obwohl die Schulleitung in solchen Fällen professionell reagiert, indem sie das direkte Gespräch einfordert.

##### **6. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit der Behörde seit der Einführung der Schulleitung verändert?**

**Fränzi Ammann:** Ich habe sehr wenig Kontakt zu den Behördemitgliedern. Dieser beschränkt sich auf die Kindergartenbesuche, Prozesstage etc.

**Walter Wettstein:** Die Behörde ist weiter weg. Die meisten Geschäfte laufen über den Schulleiter. Behördeentscheide können schlechter nachvollzogen werden, da am Entscheidungsprozess nicht mehr teilgenommen wird.

**Claudia Hobor:** Ich habe seltener Kontakt zur Behörde. Früher nahm ich als Schulhausvorstand an Schulbehördesitzungen teil. Der Schulleiter vertritt nun die Lehrpersonen.

**Nicole Ilg:** Die Zusammenarbeit mit der Behörde ist schwächer geworden, da der Schulleiter primär Ansprechperson ist. Die Abgrenzung des Kompetenzbereichs zwischen Schulleiter und Behörde ist mir nicht immer klar.

**Andreas Grob:** Ich habe praktisch keinen direkten Kontakt mehr zur Behörde. Alles wird über den Schulleiter kanalisiert.

**Gino Koči:** Die Behörde ist weniger spürbar. An allgemeinen Anlässen ist der Kontakt möglich. Der Schulleiter ist heute präsenter als früher die Gesamtbehörde.

## **7. In welche Richtung soll sich die Geleitete Schule Gachnang entwickeln?**

**Fränzi Ammann:** Es wäre schön, wenn alle Lehrpersonen und Behördemitglieder am selben Strick ziehen würden und es kein ‚Schulhausdenken‘ mehr gäbe.

**Walter Wettstein:** Es sollten nicht zu viele Neuerungen gleichzeitig eingeführt werden. Das Altbewährte aber auch das Neue sollte kritisch überdacht und allenfalls mutig geändert werden. Der Mut zur kritischen Überprüfung aller Neuerungen und organisatorischen Abläufe sollte wachsen. Die Teams sollten in finanzieller Hinsicht selbständiger und somit verantwortungsbewusster werden. Die Lehrpersonen müssten sich besser organisieren, würden zu mehr Selbstverantwortung erzogen und wären dadurch zufriedener. Die Geleitete Schule Gachnang befindet sich auf dem richtigen Weg.

**Claudia Hobor:** Die berufliche Ebene sollte im Auge behalten werden, so dass das einzelne Kind am meisten Nutzen von der Schulentwicklung hat. Es sollte nicht zu viel Papier produziert werden, sondern die Qualität sollte gelebt werden.

**Nicole Ilg:** Ein gutes Arbeitsklima zwischen allen Ebenen ist mir wichtig. Die Geleitete Schule soll sich in einem gewissen Rahmen bewegen, in dem der Lehrperson noch Individualität zugesprochen wird.

**Andreas Grob:** Die drei Schulhäuser könnten vermehrt zusammenarbeiten und gemäss dem Leitbild konkret gleiche Werte und Inhalte in verschiedenen Bereichen anstreben wie z.B. Schulhausregeln, Umgang miteinander, gleiche Lehrmittel, Elternarbeit usw. Auch wünschte ich mir praxisbezogene Arbeitsgemeinschaften.

**Gino Koči:** Insgesamt ist die Geleitete Schule Gachnang auf einem guten Weg. Gerade deshalb sollte zu einem engagierten, kompetenten Schulleiter Sorge getragen werden. Er sollte seine Kompetenzbereiche vollumfänglich ausschöpfen können. Das Kollegium sollte sich zu einem Gesamtkollegium entwickeln, wobei jedes Schulhaus auch eine gewisse Autonomie pflegen kann.