

Pädagogische Führung einer Schule zielt letztlich auf eine Erhöhung der Schulqualität und Schulkultur.

Damit die Schulleitung in Richtung dieser Ziele arbeiten kann, müssen sich ihre administrativen und organisatorischen Aufgaben in Grenzen halten. Falsch wäre es, mit der Einführung einer Schulleitung administrative Kapazitäten, zum Beispiel in einem Schulsekretariat, zu reduzieren. Die entsprechenden Ressourcen müssen so gross sein, dass ein Teil davon auch der Schulleitung zur Verfügung steht.

Eine Schule zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie kann nicht ohne echte Kompetenzen erfüllt werden. Die Aufgaben, die Verantwortlichkeiten und die Kompetenzen einer Schulleitung müssen ausgewogen sein. Ohne Kompetenzen kann nicht geführt, Aufgaben und Verantwortung nicht wahrgenommen werden.

#### Zusammenfassung

Die Schule ist in Bewegung, die Entwicklungen sind voll im Gang, die Prozesse beschleunigen sich. Noch nie wurden in den letzten Jahrzehnten so viele Kräfte frei gemacht, so viele Initiativen unternommen, über die Schule von heute und ihre Entwicklung in die Zukunft nachzudenken und zu gestalten.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind die Kristallisationspunkte in diesen Prozessen. Sie sind die Schlüsselpersonen

- beim Aufbau von schulinterner Führung und bei der Erbringung von Führungsleistungen
- bei der Entwicklung eines partnerschaftlich zusammenarbeitenden Schulteams
- bei der Verbesserung der Schulkulturorganisation
- bei der Kompetenzklärung und -verteilung zwischen der Schule und der Schulbehörde
- bei der Ausgestaltung einer Schulkultur und eines Schulprofils
- in der pädagogischen Entwicklungsarbeit und der Qualitätsförderung

Die Anforderungen und Erwartungen an die Schulleitungen sind hoch. Der Aufwand und der Einsatz lohnen sich, geht es doch darum, die Schule der Zukunft mitzugestalten.

Jörg Schett



**Es ist nicht mehr zu übersehen: Die Schule ist im Umbruch. Allenthalben sucht man nach Wegen, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Am Projekt «Schulen mit Profil» veranschaulichen uns die Autoren den Stand der Dinge im Kanton Luzern.**

## Innovationen in der Volksschule des Kantons Luzern

**In den letzten Jahren stand im Kanton Luzern die schulische Organisations- und Personalentwicklung im Zentrum der Schulentwicklung in der Volksschule. Das Projekt «Schulen mit Profil» beinhaltet alle verschiedenen Teilprojekte zu diesen Themen. Es wird deshalb in einem ersten Beitrag vorgestellt. Im zweiten Teil werden zwei Teilprojekte präsentiert, die im Bereich der Unterrichtsentwicklung anzusiedeln sind.**

#### Das Projekt «Schulen mit Profil»

Die Vorstellung des Projekts muss sich angesichts der umfassenden Zielsetzungen und den besonderen Projektdesigns auf einige Aspekte beschränken, die möglicherweise gewisse interessante Bereiche ausklammern.

#### Vorgeschichte und Design des Projekts

Zu Beginn der neunziger Jahre zeigte sich den verantwortlichen Stellen immer deutlicher, dass die zentralistisch vorgenommene Steuerung im Volksschulbereich nicht mehr zeit- und sachgemäss war. Die Dezentralisierung schulischer Zuständigkeiten vom Kanton an die Gemeinden und innerhalb der Gemeinden an die

einzelnen Schulen wurde deshalb als längerfristiges Entwicklungsziel gesetzt. Da gleichzeitig auch eine Totalrevision der Erziehungsgesetzgebung geplant wurde, war eine Überprüfung und Neuausrichtung der schulischen Zuständigkeiten und Organisationsformen ohnehin notwendig. Damit nicht bis zum Inkrafttreten des neuen Gesetzes mit der Umgestaltung der Schulen gewartet werden musste und zudem im neuen Gesetz über die Volksschulbildung diese mögliche Neuausrichtung bereits berücksichtigt werden konnte, wurde unabhängig vom Gesetzesprojekt ein Schulentwicklungsprojekt konzipiert, das alle schulorganisatorischen Entwicklungsbedürfnisse und bildungspolitischen Herausforderungen in der Volksschule aus einer systemischen, ganzheitli-

chen Optik wahrnehmen und unter dem Projekttitel «Schulen mit Profil» miteinander verknüpfen sollte.

Das Projekt zeichnete sich von Anfang an durch gewisse besondere Organisationsmerkmale aus:

- gemeinsame partnerschaftliche Trägerschaft durch die wichtigsten Partner der Volksschule: Erziehungs- und Kulturdepartement, Verband der Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten des Kantons Luzern, Luzerner Lehrerinnen- und Lehrerverband
- offenen Projektanlage, die von allen Beteiligten sowohl inhaltlich als auch zeitlich mit beeinflusst und gesteuert werden konnte
- Vernetzung der Schulen und Instanzen im Projekt durch die Schaffung eines projektinternen Netzwerkes
- starke Gewichtung der Kommunikationsarbeit, da eine grosse Zahl von dezentral organisierten Personen und Einheiten davon betroffen wurden
- Parallelität des Projekts mit der Totalrevision des Erziehungsgesetzes

### Inhalte des Projekts

Die drei Träger führten ihre Vision der zukünftigen Schule zunächst in fünf Thesen gemeinsam aus. Diese fünf Thesen wurden 1995 publiziert und stellten die Grundlage für alle weiteren Arbeiten dar. Sie lauten zusammengefasst wie folgt:

- These 1  
Dezentralisierung: von der zentralen gesteuerten Schule hin zur einzelnen Schule als pädagogische Einheit
- These 2  
Teamarbeit und Schulklima: von der einzelnen Lehrperson hin zum Schulteam
- These 3  
Aufgaben der Lehrperson: von der Verantwortung über die eigene Klasse hin zur Mitverantwortung für eine ganze Schule
- These 4  
Schulleitung: vom administrierenden Schulhausvorstand hin zur bevollmächtigten Schulleitung

- These 5  
Schulaufsicht: von der auswärtigen Inspektion als Qualitätsinstanz hin zur Evaluation mit internen und externen Anteilen.

Nach der Beschreibung der Vision «Schulen mit Profil» in den fünf Thesen durch die drei Projekttäger erfolgte eine breite Information und Diskussion. Zu diesem Zwecke wurden besondere Informations- und Kommunikationsmittel und -gefässe geschaffen (z. B. eine Wanderausstellung, Informationsveranstaltungen für Behörden, Schulhausgespräche usw.). Parallel dazu erfolgte die inhaltliche Ausgestaltung der fünf Thesen im Rahmen von Projektteams. Die Ergebnisse dieser Arbeiten wurden in acht Orientierungshilfen publiziert. Gleichzeitig dazu begannen zahlreiche Schulen bereits mit ersten Umsetzungsarbeiten. So entwickelten die meisten Schulen bis Ende 1999 ihr Schulleitungsmodell, erarbeiteten ein Schulleitbild und regelten die interne Zusammenarbeit. Einige Schulen konnten in dieser ersten Umsetzungsphase auch bereits weitere Inhalte (z. B. Globalbudget, Schulprogramm) erarbeiten und umsetzen.

### Schwerpunkte der Umsetzungsarbeit bis 2003

Auf den 1. Januar 2000 ist das neue Gesetz über die Volksschulbildung in Kraft getreten. Darin werden, wie beabsichtigt, die Hauptzielsetzungen des Projekts «Schulen mit Profil» in den Bereichen Steuerung und Organisation der Schulen festgeschrieben. Obwohl zahlreiche Schulen und Gemeinden bereits viele dieser Zielsetzungen realisiert haben, sind noch bedeutende Umsetzungsarbeiten bis zum Projektende im Jahr 2003 zu leisten. In erster Linie handelt es sich um folgende Schwerpunkte, die

primär erst mit dem neuen Gesetz realisiert werden können:

- Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen: Nach der Grundausbildung, die bereits zahlreiche Schulleitungsmitglieder absolviert haben, steht nun die Realisierung eines Weiterbildungsangebots für Schulleitungen im Mittelpunkt.
- Beurteilung der Lehrpersonen: Das Beurteilungsmodell sieht neben der Fremdbeurteilung durch die Schulleitung eine Selbstbeurteilung der Lehrperson sowie eine kollegiale Fremdbeurteilung im Rahmen von Qualitätsgruppen vor.
- Leistungsauftrag für die Schulen: Dieses Führungsmittel ist als Steuerung im Gesetz über die Volksschulbildung für alle Volksschulen vorgesehen. Neben der Beschreibung der Leistungsbereiche, der Definition der Zielsetzungen werden auch die finanziellen Mittel im Leistungsauftrag definiert.
- Interne und externe Evaluation: Für den Aufbau der internen Evaluation wird den Schulen Unterstützung angeboten, während auf kantonaler Ebene der Aufbau der Fachstelle für Schulevaluation stattfindet, welche in einem regelmässigen Rhythmus die externe Evaluation durchführt.

### Wissenschaftliche Evaluation von «Schulen mit Profil»

Ein Projekt von so grosser Tragweite muss einmal überprüft werden. Jetzt ist der Zeitpunkt dafür gekommen. Zu diesem Zweck hat der Projektausschuss «Schulen mit Profil» dem Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung an der Universität Zürich den Auftrag gegeben, das Projekt «Schulen mit Profil» wissenschaftlich zu evaluieren. Mit der Eva-

### Die Autoren



Dr.  
Charles Vincent  
Vorsteher Amt  
für Volksschul-  
bildung



Dr.  
Bruno Wettstein  
Leiter Abteilung  
Unterricht  
und Entwicklung  
im Amt  
für Volksschul-  
bildung

luation soll festgestellt werden, ob die Ziele des Projektes erreicht werden. Auch soll dabei überprüft werden, welche Auswirkungen das Projekt auf den Unterricht und die Erreichung der Unterrichtsziele hat. Weiter soll der Einfluss der in einem Netzwerk verbundenen Schulen auf die Schulentwicklung aufgezeigt werden. Von der Evaluation verspricht sich der Projektausschuss auch, dass sie Stärken und Schwächen des Projektes aufdeckt und Anhaltspunkte für allfällige Korrekturen liefert. In die Untersuchung einbezogen sind Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulpflegen, Eltern und Projektträger.

Einerseits sind Erhebungen mit Fragebogen vorgesehen, bei denen eine grössere Anzahl von Personen erreicht wird. Andererseits sind Fallstudien in insgesamt 12 Schulen vorgesehen, und mit der Peer-Review-Methode untersuchen Experten 10 weitere Schulen. Die gesamte Evaluation dauert bis Ende 2003. Noch in diesem Jahr werden Schulleitungen und Lehrpersonen befragt. Gegen Ende des laufenden Schuljahres werden Schülerinnen und Schüler, Schulpflegen und Eltern in die Evaluation einbezogen. Die Fallstudien werden im November und Dezember 2000 sowie im Frühjahr 2002 durchgeführt. Das Expertenverfahren «Peer Review» kommt im Januar 2001 sowie Ende 2002 zur Anwendung.

In den letzten Jahren wurde in den Schulen mit viel Energie Organisationsentwicklung betrieben; es wurden Leitbilder entwickelt und in Kraft gesetzt, Schulleitungen eingerichtet, Teamarbeit organisiert, usw. In den nächsten Jahren wird das Schwergewicht der Schulentwicklung wieder vermehrt auf der Unterrichtsentwicklung liegen.

## Unterrichtsentwicklung

Im Mittelpunkt der Unterrichtsentwicklung stehen in den nächsten Jahren die Einführung von Englisch und der integrierten Informatik in der Primarschule. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

### Englisch in der Primarschule

Da die englische Sprache in der Arbeits- und Freizeitwelt immer wichti-



ger wird, hat der Kanton Luzern vor zwei Jahren entschieden, Englisch ab dem Schuljahr 2001/02 in der ganzen Sekundarstufe I einzuführen. Im Moment gibt es zahlreiche private Anbieter, die mit grossem Erfolg «English for kids» anbieten, also Englischunterricht für Primarschülerinnen und -schüler. Um die Chancengleichheit aller Lernenden zu garantieren, ist es wichtig, dass die öffentliche Schule den frühen Englischunterricht nicht nur den privaten Anbietern überlässt. Doch für die Primarschule sind noch keine Entscheide getroffen. Luzern will die nächste Sitzung der EDK (Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren) abwarten, an der weitere Empfehlungen zum Fremdsprachenunterricht abgegeben werden sollen, denn der Kanton Luzern findet, dass die Einführung des Englischunterrichts in der Primarschule unter den Kantonen koordiniert werden soll. Zur Zeit liegt eine Projektskizze für die Einführung von Englisch in der Primarschule vor, die den Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten erläutert wurde.

Das Hauptziel des Projektes besteht darin, jeder Primarschülerin und jedem Primarschüler von der 3. bis 6. Klasse eine fundierte Grundausbildung in der englischen Sprache zu

ermöglichen. Ab Schuljahr 2003/04 sollen die Kinder ab der 3. Primarklasse obligatorisch zwei Lektionen Englisch erhalten. Ein Englischlehrplan muss erst noch interkantonal erarbeitet werden. Auch müssen die Kantone in der Zentralschweiz gemeinsam noch ein Englischlehrmittel auswählen.

Eine ganz wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Projektes ist das Vorhandensein von sprachlich und didaktisch kompetenten Lehrpersonen. Denn es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Fremdsprachenkompetenz der Lehrperson und der Fremdsprachenkompetenz, die Lernende erreichen. Dies gilt insbesondere auch für jüngere Schülerinnen und Schüler, welche stark durch Nachahmung lernen. Deshalb wird der sprachlichen, didaktischen und pädagogischen-psychologischen Kompetenz der Lehrkräfte hohe Priorität eingeräumt. Zu diesem Zweck hat der Kanton Luzern ein Nachqualifikationskonzept für die Lehrpersonen ausgearbeitet. Es wird zum Beispiel für die sprachliche Kompetenz der Lehrpersonen der Level C 1 (Advanced Level) definiert. Wie übrigens eine kürzlich im Kanton Luzern durchgeführte Erhebung gezeigt hat, ist das

Interesse der Lehrpersonen an der Nachqualifikation in Englisch gross.

### **Integrierte Informatik in der Primarschule**

Bisher kennt der Kanton Luzern die integrierte Informatik in der Sekundarstufe I. Gemäss Beschluss der Regierung des Kantons Luzern sollen neu auch die Schülerinnen und -schüler ab der 3. Primarklasse in die integrierte Informatik eingeführt werden, denn inskünftig sollen alle Lernenden bis zum Ende der obligatorischen Schulzeit einen sicheren und selbstverständlichen Umgang mit dem PC erlangen. Die Lernenden sollen im Stande sein, gezielt Informationen für ihre Bedürfnisse zu suchen, zu finden und weiterzuverarbeiten. Bereits Primarschülerinnen und -schüler sollen im Unterricht mit CD-ROM-

Lernprogrammen arbeiten, mit dem PC Texte schreiben und das Tastaturschreiben lernen. Auch soll diesen Kindern gezeigt werden, wie sie E-Mails senden und nach Informationen im Internet suchen können.

Damit die integrierte Informatik in der Primarschule Fuss fassen kann, braucht es in den Schulhäusern Personen, welche die Lehrpersonen beim Einsatz der Informatik pädagogisch und technisch betreuen können. In Kaderkursen will der Kanton Luzern solche Betreuungspersonen in den nächsten Jahren für ihre Aufgaben vorbereiten. Diese Betreuungspersonen sollen vom Kanton Luzern begleitet und regelmässig zu Weiterbildungskursen eingeladen werden. Auch sollen die Primarlehrpersonen in Innovationskursen ihre Kenntnisse in

der integrierten Informatik erweitern können.

Die Kosten für die Weiterbildung der Betreuungspersonen sowie der Primarlehrpersonen übernimmt der Kanton. Die Gemeinden stellen die Betreuungspersonen in den Schulhäusern an und entlasten sie vom Unterricht, damit sie ihr Pflichtenheft erfüllen können. Ziel bis 2002: In jedem Schulhaus sollen je ein Multimedia-PC mit Internet im öffentlichen Bereich und im Lehrerzimmer installiert werden. Bis 2005 sollen in jedem Klassenzimmer ab der 3. Primarklasse 4 bis 6 Multimedia-PCs stehen. Für die Anschaffung und den Betrieb der PCs sind die Gemeinden zuständig.

*Dr. Charles Vincent  
Dr. Bruno Wettstein*