

Konferenz Schweizerischer Gymnasialrektorinnen und Gymnasialrektoren
95. Jahresversammlung von 28./29. April 2008 in Neuchâtel

Der Rektor unter dem Druck wachsender Zentrifugalkräfte

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste,

Ich habe die Aufgabe, das Tagungsthema aus der Perspektive der Zürcher Gymnasien zu betrachten, die seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahre unter der Flagge des New Public Management ein Modell der teilautonomen Schulführung umgesetzt haben. Dabei geht es mir in den nächsten dreissig Minuten nicht darum, ihnen in allen Einzelheiten Vorzüge und Mängel einer Verwaltungs- und Führungsstruktur vorzustellen, die unter den Schweizer Kantonen längst kein Sonderfall mehr ist. Vielmehr möchte ich mit Ihnen anhand einiger Schlüsselstellen unseres Systems Überlegungen anstellen zum Wandel unseres Berufsauftrags. Dieser ist meines Erachtens eine Folge der grundlegenden Verschiebungen, die im Führungsverständnis der öffentlichen Hand und im beruflichen Selbstverständnis des Mittelschullehrers stattfinden. Ebenso ist der Wandel unseres Berufsbilds bedingt durch die wenig greifbare, in ihrer Wirkungsmacht aber grundlegende Verschiebung des Stellenwerts, der der Bildung und der Kultur in unserer heutigen Gesellschaft zugemessen wird. Alle genannten Entwicklungen üben meines Erachtens zentrifugale Wirkung auf unser Tun aus.

Liebe Gäste, Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich spreche zu ihnen als Praktiker. Wenn das Tagungsthema das komplexe Kräftefeld verschiedenartigster Erwartungen unter die Lupe nimmt, denen der Rektor ausgesetzt ist, so ist mir als erstes ein Spannungsfeld gegenwärtig: Ich meine dasjenige zwischen Anspruch und Realität, das uns in unserem Alltag als Schulleiter begleitet. Erwarten Sie von mir bitte keine Wunderrezepte für die Verbesserung unseres Berufsalltags. Zuerst werde ich versuchen, genauer darzustellen, welche gegenwärtigen Entwicklungen die Situation des Rektors besonders prägen, danach werde ich Wege skizzieren, die mir persönlich geeignet erscheinen, um zentrifugalen Kräften, die uns besonders zu schaffen machen, zu begegnen. Dabei werde ich mich vor allem auf Führungsaspekte konzentrieren.

Ein gewandeltes Führungsverständnis der öffentlichen Hand

Bezüglich dieser Thematik hat in den letzten zehn Jahren ein regelrechter Paradigmenwechsel stattgefunden. Die bisherige Steuerung der Gymnasien durch normative Erlasse wie curriculare Rahmenbeschlüsse, Lehrpläne, Prüfungsordnungen und Anstellungsreglemente ist durch eine neue Führungsauffassung ergänzt und teilweise in den Hintergrund gedrängt worden. Dieser neue Führungsstil findet seinen Ausdruck in einem Kontrakt.

Abschliessende Parteien sind dabei einerseits die Auftraggeberin, also der Staat, vertreten durch das Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Zürcher Bildungsdirektion. Auf der anderen Seite des Kontrakts steht das einzelne Gymnasium als Auftragnehmerin. Dieses neue, an privatwirtschaftlichen Modellen orientierte rechtliche Gefäss der Auftragserteilung ersetzt die alte autoritäre Struktur nicht, sondern sich stülpt sich sozusagen über sie. Auch

ein Kontrakt hat letztlich Weisungscharakter. Sein Rechtsstatus entspricht demjenigen einer einfachen Verfügung der vorgesetzten Behörde, die nun als „Leistungseinkäuferin“ auftritt.

Inhaltlich hat aber die Auftragserteilung eine Gewichtsverschiebung erfahren. Ich erläutere dies anhand einer kurzen inhaltlichen Übersicht der wichtigsten Punkte eines Kontrakts:

Aufträge und Indikatoren im Kontrakt (gekürzt):

1. Ausbildung
2. Führungsziele
3. Indikatoren

Die drei Punkte sind folgendermassen aufgegliedert:

1. Ausbildung von Schülerinnen und Schülern gemäss den jeweiligen Profilen, MAR, Aufnahme- und Prüfungsreglement
2. Führungsziele
 - 2.1. Leistungen
 - Personelle Führung der Schule
 - Qualitätssicherung und -entwicklung
 - Schulinterne und externe Weiterbildung der Lehrpersonen
 - Förderung der Schulkultur durch gemeinschaftsbildende Anlässe
 - Gewährleistung von Schüler- und Lehrerberatung
 - Sicherstellung der Gesundheitsförderung und Suchtprävention
 - Angebote an Dritte (Kurse), privatrechtliche Handlungen
 - 2.2. Finanzen gemäss finanziellen Kontraktangaben
 - 2.3. Berichtswesen
3. Indikatoren für hohe Ausbildungsqualität für den Studienbeginn/Berufseinstieg
 - Genereller Zufriedenheitsgrad 2 Jahre nach Schulabschluss
min. 85% „eher zufrieden“
 - Zufriedenheitsgrad betr. Hochschulvorbereitung
min. 75 „eher gut“

Betrachtet man diese Aufstellung, fällt die grosse inhaltliche Fächerung der Aufträge auf. Der klassische Bildungsauftrag (Punkt 1) steht einer breit gefächerten Liste von Führungszielen gegenüber. Ich muss hier nicht erklären, dass einige dieser Punkte bei den jährlichen Kontraktssitzungen mehr zu reden geben als andere! Grosses Gewicht hat Punkt 2.2., der die Finanzen betrifft und dessen Bearbeitung für Schulleitungen und Sekretariate einen grossen Zeitaufwand bedeutet. Er beinhaltet die Verwaltung des Schulbudgets und

die damit zusammenhängende Kontenführung, die Führung einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie die jährlich und halbjährlich fällig werdende Bearbeitung des Lohn- und Anstellungswesens.

Des Weiteren sticht ins Auge, dass die pädagogische Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht explizit genannt ist. Und schliesslich fällt auch die Diskrepanz zwischen präzise formulierten Aufträgen und summarisch definierten Indikatoren auf. Wie der 2006 innerhalb der Bildungsdirektion erstellte „Bericht zum Stand und zur Entwicklung der Zürcher Mittelschulen“ feststellt, garantieren sie als Massstäbe für die Einlösung der Aufträge nur im geringen Mass Ergebnisse, die Rückschlüsse für die konkrete Verbesserung der einzelnen Schule erlauben. Die Kontrolle der von der Schule erbrachten Leistungen, allen voran den pädagogischen, bleibt eher weitmaschig. Daran ändert auch eine periodische, über längere Zeitspannen wiederkehrende und von einer externen Institution durchgeführte Fremdevaluation der Schulen nur wenig, was auch vom eben erwähnten „Bericht zum Stand und zur Entwicklung der Zürcher Mittelschulen“ ausdrücklich festgehalten wird.

Kurz ist die Leine hingegen in finanzieller Hinsicht. Die Einhaltung der Budgets wird in einem differenziert ausgebauten Berichtswesen überprüft, das auch den Schulen bezüglich der Nutzung ihrer Mittel Orientierungssicherheit gibt. Die Möglichkeit, innerhalb der Budgetposten Verschiebungen vorzunehmen, gewährt den Schulleitungen einen Spielraum, der angesichts des überwiegenden Anteils an Lohn- und Fixkosten und der praktischen Unmöglichkeit, Überträge von einem Jahr ins nächste zu veranlassen, allerdings begrenzt bleibt.

Diese Asymmetrie zwischen enger finanzieller Kontrolle und weniger genau umrissener Rechenschaftsablegung schafft ein erstes Spannungsfeld. Zu häufig sind Schulleitungen mit administrativen Fragen beschäftigt, wo ihre menschlichen und pädagogischen Führungs- und Betreuungsqualitäten gefordert wären, und zu häufig geben sie ihren Lehrkräften den Eindruck, als würden sie Fragen des Schullebens in erster Linie unter formalen und rechnerischen Gesichtspunkten betrachten. Das bewirkt Verluste an Glaubwürdigkeit, die der einzelnen Schule sehr schaden können, und nur zu oft ist die Schulleitung durch diese administrative Last am Eingreifen an Situationen gehindert, die einen grossen Einsatz als Konfliktschlichter, als Betreuer oder als Teamentwickler verlangt hätten.

Ein verändertes Auftragsverhältnis

Aufgrund der bisherigen Ausführungen lässt sich schon erahnen, welche Spannungsfelder sich für den Schulleiter auftun. Ich will sie anhand des Begriffs der Teilautonomie etwas systematisieren. Das Bedürfnis nach ökonomischer Verschlinkung der Verwaltungen, die zunehmende Spezialisierung, Technisierung und Ökonomisierung aller Lebensbereiche veranlasst die Behörden und ihre Organe, sich aus der direkten Führung und Gestaltung öffentlicher Institutionen, wie z.B. unserer Schulen zurückzuziehen und diese über Leistungsaufträge, deren Erfüllung anhand von Qualitätskriterien gemessen wird, zu lenken. Damit verbunden ist aber auch ein Verlust an Verbindlichkeit, an Sinnstiftung und an symbolischer Integrationskraft der staatlichen Führungsorgane. Diese schreiben nicht mehr vor, wohin die Reise geht, sondern suchen ein komplex vernetztes, in professioneller Hinsicht sehr vielfältiges Geschehen über Standards und Leistungsziele zu steuern. Ich habe vorhin anhand des Zürcher Beispiels angedeutet, dass diese Leistungsziele von unterschiedlicher praktischer Griffigkeit sein können. Zunächst geht es mir um etwas Fundamentaleres: Indem die staatliche Führungsorgane, also auch die bildungspolitischen In-

stanzen, sich zunehmend an einem pragmatistischen Führungsmodell orientieren, wechselt die Optik. Ganzheitliche bildungspolitische Grundsatzserklärungen, die in Gesetzen, Reglementen und Lehrplänen mit hohem ethischen Anspruch verankert sind, bleiben zwar in Kraft, mit weit grösserer Verbindlichkeit aber werden Performanzen eingefordert. Die präzise Quantifiziertheit der vorhin erwähnten Indikatoren erweckt den Eindruck einer Steuerbarkeit, die auf diesem Weg nicht effektiv ist, dennoch aber den Blick für die Mehrdimensionalität von Bildungsanliegen verstellt.

Rektorinnen und Rektoren unter vielseitigem Professionalisierungsdruck

Aus dem eben Gesagten wird klar: Die teilautonome Schulführung und Schulverwaltung verlangt von den einzelnen Gymnasien mehr professionelles Können vor Ort, und zwar auch in Bereichen, in denen der effektive Handlungsspielraum klein ist, wie z.B. den Finanzen. Der Rektor/die Rektorin trägt die Verantwortung dafür, dass verschiedenartigste Aufgabenbereiche kompetent wahrgenommen werden. Folge ich zum Beispiel der Einteilung des 2006 im Beltz-Verlag erschienenen Werks „Professionswissen Schulleitung“, das von Buchen und Rolff herausgegeben worden ist, ergibt sich etwa folgende Aufstellung:

Hauptbereiche des Tätigkeitsbereichs des Rektors/der Rektorin:

- Führung und Management
- Organisationsgestaltung
- Personalmanagement
- Unterrichtsentwicklung
- Kommunikation und Beratung
- Qualitätsmanagement

Allein die Liste dieser Ausdrücke muss uns aufseufzen lassen. Wir wissen, dass diese Tätigkeiten alle inzwischen professionalisiert sind und an anderen Orten von eigens ausgebildeten Berufsleuten ausgeübt werden. Die Vielfalt professioneller Teilaufgaben erleben wir angesichts unserer knappen personellen und materiellen Ressourcen als permanente Zerreißprobe. Wer von uns kennt solche Situationen nicht? Unsere Kolleginnen und Kollegen, und das können in einem mittleren Gymnasium leicht achtzig Lehrkräfte sein, die dem Rektor oder der Rektorin direkt zugeordnet sind, erwarten von uns nicht nur eine faire Mitarbeiterbeurteilung, sondern auch ein kompetentes Personalmanagement, das jeder einzelnen Lehrperson angemessene Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Ihrerseits klagen die Eltern, denen eine tägliche Informationsflut in ihren Briefkästen und Mailboxes eine hohe Anspruchshaltung angewöhnt hat, immer wieder mangelnde Kommunikation der Schule über alle möglichen Vorfälle des Schullebens ein, und eine wachsende Zahl unserer Schülerinnen und Schüler bedarf einer individuellen Betreuung, die die Schulleitung nur durch den Aufbau eines Netzwerks von Fachpersonen aus Psychologie und Sozialwesen oder aus der interkulturellen Kommunikation gewährleisten kann.

Das sind nur einige wohlbekannt Beispiele für Erwartungen, die durch das Einfordern von Professionalität in allen Teilbereichen unseres Schullebens von bedrohlicher Zentrifugalkraft sein können. Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin geht die eigenen Geschäfte aus

einem Bewusstsein der umfassenden Verantwortung für die Schule an - diese Gesamtverantwortung ist in der ausführenden Verordnung zum Zürcher Mittelschulgesetz ausdrücklich festgehalten. Das eben dargestellte Spannungsfeld von Erwartungen führt aber dazu, dass sich eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter von der eigenen Umgebung mehr und mehr auf eine Art Haftpflicht festgenagelt sieht, die in jedem Teilbereich des eigenen Wirkens anhand professioneller Qualitätskriterien eingeklagt werden kann, im übertragenen, aber durchaus auch im juristischen Sinn. Darunter kann die Autorität der Schulleiterin, des Schulleiters, nur leiden. Die Integrationskraft, die der Rektor, die Rektorin gegenüber allen Angehörigen der Schule ausüben sollte, ist in Frage gestellt.

Wäre es aber in einem teilautonomen Schulmodell nicht gerade die wichtigste Aufgabe der Schulleitung, integrativ zu wirken? Unter anderem versteht sich dieses Modell als Antwort auf den schwindenden Konsens innerhalb unserer individualistischen Gesellschaft. Es geht davon aus, dass in einer kleinen Schuleinheit eine grössere Akzeptanz für gelebte Gemeinschaftsregeln und mehr Verbindlichkeit des Unterrichtsgeschehens zu erreichen sei. Natürlich fällt dem Rektor, der Rektorin in diesem Modell eine zentrale Rolle zu. Die Schulleitung muss für die Leistungsanforderungen und die im Leitbild verankerten Werte und Regeln eintreten, sie muss an Anlässen repräsentativ auftreten, sie muss eine Kultur des Konsenses und des gegenseitigen Respekts schaffen, Kommunikationswege sichern, die Feedbackkultur nicht vergessen, usw.... Ich höre jetzt lieber auf, die Liste kann jeder Schulleiter selbst weiterführen... Es genügt, jetzt festzuhalten, dass auch die integrative Aufgabe eines Schulleiters ihn wieder einem ganzen Fliegenhaufen verschiedenartigster Erwartungen aussetzt.

Zentrifugale Kräfte im Kollegium

Auch aus der Lehrerschaft kommen zentrifugale Kräfte auf die Schulleitung zu. Zum einen sind natürlich die unterschiedlichen Ansprüche aus den verschiedenen Fachdisziplinen zu erwähnen, die in ihrer Vielfalt aber auch einen ungeheuren Reichtum darstellen. Etwas weniger deutlich wird meines Erachtens die stillschweigende Wandlung wahrgenommen, die der Mittelschullehrerberuf in den letzten zwanzig Jahren durchgemacht hat. Ich meine die Entwicklung zum Teilzeitberuf, die vordergründig durch die veränderten Rahmenbedingungen des Berufs, tiefgründiger aber durch breite gesellschaftliche Strömungen, wie etwa die Veränderung des Stellenwerts von Bildung und Kultur in unserer Gesellschaft zu erklären ist. In den meisten Gymnasien, die ich kenne, arbeitet die überwiegende Mehrzahl der Lehrkräfte in Teilzeit. Diese Entwicklung bietet wichtige Vorteile für allein stehende Elternteile oder für Paaren, die die Erwerbsarbeit untereinander aufteilen wollen, oder ganz einfach für Menschen, die nicht hundert Prozent ihres Arbeitslebens dem Lehrerberuf widmen wollen, und sie sind zu begrüssen. Ebenso aber müssen die Folgen, die dieser Trend für den Zusammenhalt einer Schule hat, offen angesprochen werden.

Die Integrationsbemühungen der Schulleitungen werden vor höhere Anforderungen gestellt. Zahlenmässig wachsen die Kollegien stark. Für die Mitglieder der Schulleitung sind die Personalentwicklung, die Betreuung der Lehrkräfte und deren Beurteilung zeitlich kaum zu bewältigen. Zudem muss mehr Aufwand erbracht werden, damit sich alle Lehrkräfte mit Werthaltungen und Regeln der Schule identifizieren können. Wo früher informelle Pausengespräche wirksam waren, sind jetzt formalisierte Kommunikationswege und schriftliche Wegleitungen nötig. Auch Konventsbeschlüsse werden nicht mehr von allen Lehrkräften mit der gleichen Verbindlichkeit mitgetragen. Die Teilnahme an Sitzungen und Anlässen scheitert häufig an komplizierten Terminkalendern oder mangelnder Kapazität.

Von den Schulleitungen wird zu Recht erwartet, dass sie die besonderen biographischen Umstände jedes Lehrers und jeder Lehrerin respektieren, die keine umfassende Disponibilität für Einsätze im Schulbetrieb haben. Viele Tätigkeiten, die früher selbstverständlich zum Beruf des Mittelschullehrers, der Mittelschullehrerin gehörten, müssen heute gesondert eingefordert und entschädigt werden. Die stetige Zunahme von Berufspflichten ausserhalb des Unterrichts macht die Lage noch komplizierter. Da die Berechnung von Pensenanteilen in Ganzklassenstunden erfolgt, wird es für Teilzeitanstellungen schwierig, zu bestimmen, in welchem Mass Aufgaben ausserhalb des Unterrichts dazugehören und wie diese abzugelten sind.

Wir müssen der Situation ehrlich entgegen blicken. Mit dem durchaus bereichernden Aspekten, den die Entwicklung zur Teilzeitarbeit für das Arbeitsfeld Mittelschule gebracht hat, gehen auch Erscheinungen der Deprofessionalisierung einher. Das ist nicht als Klage über Vergangenes gemeint, auch ist jetzt nicht eine Grundsatzdebatte über das sich wandelnde Berufsbild des Mittelschullehrers zu führen. Hier kommt diese Entwicklung nur zur Sprache, insofern sie den Integrationsauftrag des Schulleiters vor neue Herausforderungen stellt.

Einige mögliche Antworten

Eine mögliche Antwort auf die aufgezeichneten Tendenzen sehe ich in einer Differenzierung der Schulleitungsstrukturen und in der Konzentration der Zuständigkeitsbereiche. Innerhalb eines Schulleitungsteams müssen die professionellen Teilfunktionen identifiziert und personell zugeordnet sein. Die Rekrutierung und die Weiterbildung der Schulleiter und Schulleiterinnen müssen sich nach einer solchen professionellen Differenzierung ausrichten und sich auch auf real existierende kantonale Verhältnisse fokussieren. Auch ist zu prüfen, welche Bereiche aus dem bisherigen Pflichtenheft der Schulleitung ausgesondert werden können. Persönlich bin ich der Ansicht, dass die finanzielle Administration, insbesondere die aufwändige Lohnabrechnung, weitgehend an eine dem Rektor unterstellte Fachkraft delegiert werden kann, die weder zur Schulleitung im engeren Sinn noch zum Sekretariat gehört. In diesen Fragen genügt es, wenn der Rektor als Gesamtleiter einer Schule Richtlinie abgeben und sich letzte Entscheide vorbehalten kann. Eine begleitende Expertise zum Bericht „Stand und Entwicklung Zürcher Mittelschulen“ diskutierte ihrerseits die Möglichkeit, die Schulleitungen von der zeitlich belastenden Mitarbeiterbeurteilung zu entlasten und diese ganz an die Schulkommission oder gar an ein professionelles Inspektorat zu delegieren. Gemeinsam haben alle genannten Entlastungswege, dass sie eine Konzentration im Pflichtenheft der Schulleitungen anstreben. Wir müssen akzeptieren, was nicht zu ändern ist: Die wachsende Komplexität und Beschleunigung gesellschaftlicher Verhältnisse zwingt uns, in unserem Zuständigkeitsbereich Schwerpunkte zu setzen, wollen wir als kompetente Schulleiter glaubwürdig bleiben.

Gegenüber den übergeordneten Instanzen müssen wir Rektorinnen und Rektoren für eine klare Umschreibung unserer Verantwortung einsetzen. Wenn unsere Rechenschaftspflicht gegenüber der öffentlichen Hand festgelegt wird, muss das Ausmass unserer Gesamtverantwortung dabei berücksichtigt werden, damit unsere Leistung nach fairen und praktikablen Kriterien beurteilt werden kann. Natürlich ist hier auch die Frage der Standards anzusprechen, die in der KSGR ja umfassend aufgearbeitet wird. Die Schulleitungen müssen auch Gelegenheit haben, nicht messbare Leistungen darzustellen. Die Zusammenarbeit

mit Vertretern der Mittelschulpädagogik und der Bildungsforschung kann uns behilflich sein, um die Bedeutung von nicht streng formalisierbaren Leistungszielen darzulegen.

Um eigenen Schulentwicklungsprojekten nach aussen und nach innen eine glaubwürdige Legitimation zu geben, empfehlen sich daher Kooperationsprojekte mit Vertretern der Bildungsforschung und der Mittelschulpädagogik. In diesen Projekten müssen Vertreter der Praxis und der Wissenschaft gleichberechtigt auftreten und ein von beiden Seiten als relevant erkanntes Thema, über das bei vielen Kolleginnen und Kollegen ein Konsens besteht, im gegenseitigen Austausch vertieft werden. Dabei müssen einerseits die Praxisnähe wie die wissenschaftliche Begründbarkeit als Leitplanken dienen, die gegen pädagogische Moden einen gewissen Schutz und Orientierungssicherheit bieten.

Die Kollegien müssen ihre Strukturen dahingehend entwickeln, dass geschaffene Konsense innerhalb eines Gymnasiums wirklich von anhaltender Verbindlichkeit bleiben. Selbstverständlich ist die Lehrfreiheit der einzelnen Lehrkraft ein entscheidender Faktor guten Unterrichts, doch gibt es genügend Anliegen im Schulbetrieb, in denen ein Gleichziehen der Lehrkräfte erst den qualitativen Sprung für eine spürbare Verbesserung ermöglichen, denken wir z.B. an Fragen der Disziplin oder der Betreuung schwieriger Fälle, aber auch an gewisse Themen der Schulentwicklung. Nur ein Kollegium, das verlässliche Formen des Zusammenlebens pflegt, kann seinen Mitgliedern wie den Schülern eine verbindliche Nähe anbieten. Nur auf sich gestellt haben Schulleitungen häufig nicht genügend personelle Ressourcen, um diese verbindliche Nähe zu gewährleisten. Ihnen könnte sowohl die Klassenlehrkräfte wie die Fachvorstände Unterstützung bieten. Deren Stellung sollte man stärken, indem man z.B. die Fachvorstände in die Pensenplanung ihrer Fachschaft, oder bei der Betreuung und Beurteilung von Kollegen, etwa von Berufsanfängern, einbindet.

Soweit, liebe Anwesende, liebe Kolleginnen und Kollegen, mögliche praktische Entwicklungslinien für Schulleitungen. Ich weiss, dass manche umstritten sind. Immerhin wird man mir nicht vorwerfen können, ein Versprechen nicht gehalten zu haben: Dass ich keine Wunderrezepte anbieten werde.

Erlauben Sie mir ein unprofessionelles Schlusswort: Bevor ich mich an dieses Referat machte, habe ich einen guten Freund gefragt, was er einem Rektor für sein Amt, das so vielen konträren Kräften ausgesetzt sei, wünschen würde. Sofort kam ihm die Antwort „Humor“ in den Sinn. Dann meinte er, er müsse fähig sein, „ein gutes Klima um sich herum zu schaffen“. Weiter wünschte er ihm ein „breites Interesse für die verschiedenartigen Lebenswelten, die ihm in allen Angehörigen der Schule begegnen“. Natürlich wollte ich ihm nicht widersprechen. Wir müssen als Rektorinnen und Rektoren eine Stelle einnehmen, deren Gehalt und deren symbolische Integrationskraft viel an Selbstverständlichkeit verloren hat. Jenem Rektor möchte ich noch zwei Dinge zusätzlich wünschen: Persönliche Offenheit für Sinnfragen und Authentizität.

Nicolas Lienert, Realgymnasium Rämibühl, Zürich

Zitierte Literatur:

- Aktueller Stand und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der gymnasialen Mittelschulen des Kantons Zürich. Bericht an den Bildungsrat, verfasst von der Bildungsplanung und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt. Dezember 2006
- H. Buchen und H.-G. Rolff: Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel 2006 (Beltz)