

Schule führen – heute und morgen

Berufsleitbild
Berufsbild

1.

Zum Projekt: Stärkung der Schulleitungen, Orientierung für alle

An seiner Generalversammlung vom 18. September hat der VSLZH das Berufsbild und das Berufsleitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter verabschiedet.

Schulen müssen sich heute – in viel höherem Masse als früher – in einem turbulenten Kontext bewegen und behaupten, der geprägt ist von einer Vielzahl und Vielfalt unterschiedlicher Ansprüche. Um diese anspruchsvolle Situation bewältigen zu können, benötigen sie – neben der politischen Steuerung durch Behörden – Führungspersonen, die professionell kompetent, lokal angepasst und pädagogisch fundiert zu handeln vermögen.

Die Bedeutung geleiteter Schulen ist inzwischen unbestritten. Das Volksschulgesetz von 2005 räumt auch im Kanton Zürich den Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselstellung ein. Schulleitungen haben eine zentrale Rolle sowohl bei kantonalen als auch kommunalen Bildungsinnovationen. Von ihnen wird zu Recht erwartet, dass sie Schulen weiter entwickeln, und zwar entlang den lokalen Bedürfnissen und Möglichkeiten. Dies wird freilich nur möglich, wenn sowohl individuelle als auch institutionelle Voraussetzungen stimmen.

Die tatsächliche Stellung der Schulleitung im System, deren Wahrnehmung durch andere Systembeteiligte und teilweise auch das Selbstverständnis der Profession entsprechen jedoch den hohen Ansprüchen und der definierten Funktion nicht immer und überall. Häufig genug werden Schulleitende zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen zerrieben.

Unter anderem geht dies auf eine zuwenig ernsthaft betriebene Auseinandersetzung über Funktion und Nutzen von Schulleitungen zurück. Entsprechend mangelt es an Klarheit sowohl auf konzeptueller als auch auf alltagspraktischer Ebene. Eine Klärung der Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern wird zudem dadurch erschwert, dass die Gemeinden in ihren Organisationsstatuten oder Geschäftsordnungen teilweise sehr unterschiedliche Bilder von Schulführung entwerfen, ganz unterschiedliche Anforderungen stellen und in der Praxis entsprechend unterschiedliche Kompetenzen einräumen.

VSLZH lanciert eigenes Projekt «Berufsauftrag Schulleitung»

Der VSLZH hat dies erkannt und ergreift als Berufsverband die Initiative. Mit der Erarbeitung eines «Berufsbilds» und eines «Berufsleitbilds» für die Schulleitung will er dazu beitragen, diese unbefriedigende Situation zu verbessern. Die Schulleiterinnen und Schulleiter selber sollen dadurch Orientierung und Sicherheit gewinnen, ihren Beruf gemäss den deklarierten hohen Ansprüchen ausüben und sich weiter entwickeln können. Kooperationspartner von Schulleitungen sollen sich an einem allgemein anerkannten Berufsbild ausrichten können.

Durch ein derart geklärtes Berufsbild, das in kommunalen Berufsaufträgen an Schulleiterinnen und Schulleiter konkretisiert und verankert wird, soll langfristig die Volksschule als Ganzes und jede Schule als sich entwickelnde Institution gestärkt werden. Starke Schulleitungen mit hohen beruflichen Kompetenzen, klaren Entscheidungsbefugnissen und lohnenden Perspektiven bieten Gewähr, dass Bildungsinnovationen ihre Ziele erreichen.

Mittels einer sorgfältigen, auf Breitenwirkung hin angelegten Entwicklungsarbeit versucht der Verband, das Selbstverständnis der Profession zu stärken. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen wissen, welche Anforderungen an sie gestellt werden und mit welchen Kompetenzen und Ressourcen sie ihnen gerecht werden.

Das wirft nicht nur Fragen nach Funktionen und Aufgaben, sondern auch nach Einstellungen und Haltungen von schulischen Führungspersonen auf: Zusätzlich zum Berufsbild hat der VSLZH daher auch ein Berufsleitbild der Profession «Schulleiter/in» erarbeitet. Nach der Formulierung dieser Grundsatzdokumente wird der Verband einen Massnahmenplan verabschieden, der auf die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Schulleitungsarbeit fokussieren wird.

Für die gelingende Führung einer Schule sind verschiedene Faktoren massgebend:

- Es braucht *individuelle Kompetenzen* und persönliche Haltungen, welche die Leitungsarbeit bei den Schulbeteiligten anschlussfähig machen.
- Es braucht *abgegrenzte Aufgaben*, welche der Schulleitung zugeteilt sind und deren Erfüllung von ihr erwartet werden kann.
- Es braucht *günstige Rahmenbedingungen*, die dazu beitragen, dass Schulleitungen hohe Ziele erreichen und anforderungsreiche Prozesse gestalten können.

Der VSLZH bildet diese Gelingensbedingungen in drei Dokumenten ab:

Das *Berufsleitbild* hält in sechs Leitsätzen das Selbstverständnis des Berufs Schulleitung fest. Zentrale Aufgaben und Haltungen, Perspektiven und Horizonte sind darin beschrieben.

Das *Berufsbild* beschreibt in sieben Bereichen die konkreten Aufgaben der Schulleitungstätigkeit. Dabei gruppieren sich die Aufgaben rund um die zentralen Bereiche von Lehren und Lernen, Schulgemeinschaft und Personalführung.

Der *Massnahmenplan* wird im Verlaufe des Jahres 2014 erstellt und verabschiedet werden. Er ist nicht Teil dieses Dossiers.

Bisherige Projektarbeiten

Seit 2011 ist im Projekt «Berufsbild Schulleitung» eine Projektgruppe mit der Erarbeitung dieser Dokumente befasst. Die Projektgruppe besteht hauptsächlich aus Vorstandsmitgliedern des VSLZH und wird von Beat Bucher, Organisationsberater, unterstützt und fachlich beraten.

Am Anfang der bisher erarbeiteten Texte stehen die praktischen Erfahrungen im Schulleitungsberuf. Aus der Praxis für die Praxis – unter dieser bewusst gewählten Leitidee entstanden die Entwürfe zum Berufsleitbild und zum Berufsbild. Zwar begleitete gleichzeitig die Lektüre von Fachliteratur diesen Prozess, aber Fachexperten aus Wissenschaft und Forschung wurden erst beigezogen, als wesentliche Textelemente bereits standen.

Herbst 2012

Einbezug der Verbandsmitglieder durch Rückmeldungen an den ordentlichen Generalversammlungen 2011 und 2012 sowie eine schriftliche Vernehmlassung im Oktober 2012

Ende 2012

Wissenschaftliche Begutachtung durch Prof. Dr. phil. Theo Wehner, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften ZOA der ETH Zürich, sowie durch Prof. Dr. Stephan G. Huber, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug

Winter 2012/13

Gespräch und Hearing mit den Schulverbänden im Kanton Zürich sowie qualifizierter Einbezug der Pädagogischen Hochschule Zürich zu verschiedenen Fassungen der Dokumente (erstmalig im Frühjahr 2012)

Frühling 2013

Abschliessendes Gespräch und Hearing zu den vorliegenden Dokumenten mit dem Volksschulamt des Kantons Zürich nach vorgängigen regelmässigen Informationen zum Projektstand

Die Rückmeldungen aus diesen Gesprächen und Gutachten sind nach Möglichkeit in der Schlussfassung berücksichtigt.

Weiterentwicklung von Berufsauftrag und Berufsleitbild

Der VSLZH hat an einer ausserordentlichen Generalversammlung im Mai 2013 das Berufsleitbild und das Berufsbild diskutiert und es an der ordentlichen Generalversammlung im September 2013 verabschiedet. Er ist sich bewusst, dass damit das Projekt nicht abgeschlossen ist: Berufsleitbild und Berufsbild für Schulleitungen bleiben *work in progress*, und zwar auf der Ebene der Profession (schweizerischer und kantonaler Verband) ebenso wie auf der Ebene der konkreten Berufsausübung (kommunale Behörden).

Die Weiterentwicklung soll in wechselseitigem Austausch zwischen diesen Ebenen erfolgen in der Absicht, laufend *Lerneffekte* auf beiden Ebenen zu erzielen, also Anpassungen von Berufsleitbild und Berufsbild ebenso in den Blick zu nehmen wie Anpassungen der Anstellungsbedingungen und der kommunalen Rahmenregeln. Dafür soll auch der bisher als wertvoll erfahrene Austausch zwischen Wissenschaft und Berufspraxis weiter gepflegt werden. Dies kann in Teilprojekten und Austauschgruppen ab 2014 geschehen – das Vorgehen wird im Herbst 2013 geplant.

Konsequenterweise ist eine *Evaluation* der beiden Dokumente für das Jahr 2016 vorgesehen.

Damit die Führung einer Schule gelingt, muss eine Vielzahl von rechtlichen, organisationalen, infrastrukturellen und personalen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen stimmen. Zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Zustand sind aus heutiger Sicht Lücken und Widersprüche erkennbar: Der VSLZH will darauf im Frühjahr 2014 in Form eines *Massnahmenplans* hinweisen und Lösungen vorschlagen, wie Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit reduziert werden können. Die Massnahmen werden verbandsinterne Weiterbildungen ebenso vorsehen wie Kooperationen und Impulse im politischen Feld.

Zur Profession: Dynamischer Beruf, entwicklungs-offene Beschreibung

Führen ist auch in der Schule eine komplexe Aufgabe – kein Handbuch beschreibt *das* gültige Handeln konkret genug, für keine Herausforderung, und sei sie noch so alltäglich, gibt es nur *eine* richtige Lösung, kaum eine Führungstätigkeit kommt ohne Kooperation und Teamarbeit aus und kein Schulleitungs-Job gleicht dem anderen, zu unterschiedlich sind die Realitäten in den Städten und Gemeinden des Kantons.

Wer, wie im vorliegenden Fall von Berufsleitbild und Berufsbild, versucht, die Realität von Schulleiterinnen und Schulleitern in knappe, einfache Worte zu fassen, muss sich daher der grossen Dynamik bewusst sein, die diese Profession kennzeichnet. Im Folgenden wird – auch dies in aller Kürze – auf einige dieser Merkmale hingewiesen.

Merkmale der Profession

Schulleiterinnen und Schulleiter handeln in Spannungsfeldern, die nicht einseitig auflösbar sind.

Was in der Fachliteratur als Dynamik dilemmatischer Führung bekannt ist, charakterisiert die Berufspraxis von Schulleiterinnen und Schulleitern treffend. Neben der Erfüllung von administrativen Aufgaben, die stärker reguliert sind, haben sie regelmässig Entscheidungen zu treffen, denen widersprüchliche, nicht auflösbare Spannungsfelder und Dilemmata zugrunde liegen. Besonders häufig treffen sie auf das Dilemma zwischen Autonomie und Kontrolle (etwa im Rahmen der Personalbe-

urteilung oder von Unterrichtsbesuchen). Doch auch zwischen den Spannungspolen Bewahren und Erneuern, Konkurrieren und Kooperieren, Individualisieren und Standardisieren sehen sich Schulführungsverantwortliche fast täglich herausgefordert, situativ und kreativ zu entscheiden. Sie haben im Perpetuum Mobile der Spannungsfelder die Balance zu finden, die sowohl der gesamten Schule als auch ihrem Leitungsauftrag möglichst gerecht wird. Die Spannungen müssen sie zwar nicht auflösen, aber aushalten und intelligent beantworten.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind täglich mit Unerwartetem konfrontiert, das nicht rezeptartig bewältigbar ist.

Was für Lehrpersonen gilt, gilt auch für Schulleitungen: Sie haben es an den Schulen häufig mit unerwarteten, ja unerwünschten Ereignissen zu tun, auf die sie rasch reagieren müssen. In Schulen sollte das Unerwartete indessen nicht einfach als Störung, Fehlplanung oder Regelabweichung gesehen werden. Lernende Organisationen sehen in Fehlertoleranz und Fehlerfreundlichkeit, in einer bewusst gelebten Fehler- und Irrtumskultur das Potenzial zur Weiterentwicklung als Schule. Schulleiterinnen und Schulleiter sind sich dieser grundsätzlichen Herausforderung bewusst.

Schulleiterinnen und Schulleiter bearbeiten in der Regel Aufgaben, die sie nicht allein, sondern nur zusammen mit Kooperationspartnern erfüllen können.

Im Berufsleitbild sind die kantonalen, kommunalen und schulischen Kooperationsnotwendigkeiten, in die Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt sind, bezeichnet. Hinzu kommt, dass auch innerhalb von Schulleitungen – in Co-Leitungen, zweistufigen Führungsmodellen usw. – funktionierende Arbeitsteilungen gefunden werden müssen. Auch die Delegation von Leitungsaufgaben an Lehrpersonen und Teams gehören hierher. Eine Schule führen ist keine Solotätigkeit. Gleichzeitig gilt, dass eine Aufteilung von Leitungsaufgaben auf zu viele Personen die Führung schwächen kann. Schulleitungen müssen auch hier stets die kritische Balance zwischen zentralisierter und verzetzelter Führungsgestaltung suchen.

Schulleiterinnen und Schulleiter stehen in unterschiedlichen Berufsrealitäten, die teils sogar schwer vergleichbar sind miteinander.

Der Berufsalltag von Schulleiterinnen und Schulleitern ist abhängig von der Grösse der Schule, ihrem sozio-demographischen Umfeld, der Zusammensetzung des Kollegiums, dem Entwicklungsstand der Schule, der Zusammenarbeit mit den politischen Behörden und andern Partnern vor Ort, dem Führungsmodell, dem Umfang des Lei-

tungspensums und so weiter – in der Tat sind die Ausprägungen der Berufspraxis von Schulleitungen sehr unterschiedlich. Das fordert die Profession, die sich als *eine* Profession versteht, in besonderem Masse heraus. Da Schulleiterinnen und Schulleiter vielerorts in grösserem Umfang unterrichten als leiten, fordert die Tatsache von Schulleitungen als Lehrpersonen mit Leitungsaufgaben die Profession nach wie vor stärker heraus als die häufiger diskutierte Frage, ob Schulleitungen auch unterrichten (können) sollen.

Schulleiterinnen und Schulleiter bilden eine junge Profession, deren Konturen erst noch geschärft und profiliert werden.

In der Schweiz ist die Geschichte geleiteter Volksschulen noch keine 20 Jahre alt, der Stand der Forschung und der Erfahrungsaustausch dazu sind entsprechend gering, ebenso die Etablierung des Schulleitungs-Berufs als einer Profession.

Auswirkungen auf die Beschreibung von Leitsätzen und Aufgaben des Berufs

Berufsleitbild und Berufsbild sollen die Professionsangehörigen dabei unterstützen, ein gemeinsames Verständnis von ihrem Beruf zu entwickeln – im Sinne einer Stärkung und Orientierung des Berufs Schulleiterin bzw. Schulleiter gegen innen und aussen. Die Ausarbeitung solcher Dokumente geschieht im Kanton Zürich schweizweit erstmalig. Es versteht sich daher von selbst, dass damit eher eine Diskussion eröffnet als eine Dokumentation abgeschlossen wird.

Entsprechend dieser Einsicht, die das gesamte Projekt bisher geprägt hat, finden sich in den Dokumenten Formulierungen, die nicht nur sehr unterschiedlichen aktuellen Berufsrealitäten gerecht werden müssen, sondern auch künftigen Berufsrealitäten gegenüber anschlussfähig und offen sein wollen.

Dennoch wird eine möglichst hohe Klarheit und Konsistenz in der Wahrnehmung des Schulleitungsberufs angestrebt – sozusagen ein verbindlicher einheitlicher Kern im Wissen um die hohe Varianz in der lokalen und individuellen Ausprägung. Das befördert nicht nur die Orientierung, es unterstützt auch eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung zum Leitbild und zum Bild des Berufs. Beides ist notwendig.

Schule führen – heute und morgen

Berufsleitbild Berufsbild

Ein Projekt des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) mit Unterstützung der Stiftung MERCATOR sowie des Volksschulamtes des Kantons Zürich (VSA)

Projektleitung VSLZH

Moritz Stutz

Projektgruppe VSLZH

Sandra Aebersold

Sandra Altermatt

Peter Gerber

Mariann Hadad

Birgit Höntzsch

Daniela Rust

Friedwart Storto

Fachliche Beratung

Beat Bucher, Rat und Text GmbH – Werkstatt für Organisation und Entwicklung, Luzern

Layoutgestaltung

atelier 71.ch

Berufsleitbild Schulleitung

An seiner Generalversammlung vom 18. September hat der VSLZH das Berufsbild und das Berufsleitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter verabschiedet.

Eine Schule führen und gestalten ist eine Herausforderung

Jede Profession im Bildungsbereich braucht ein Berufsleitbild. Ein Berufsleitbild gibt das Selbstverständnis einer Profession wieder. Berufsleitbilder klären, orientieren und stärken: Sie schärfen den Blick für zentrale Aufgaben und Haltungen, sie stecken langfristige Perspektiven und Horizonte ab, sie bündeln Energien der Verantwortlichen in der Schule, die sonst verzettelt würden. All dies trägt dazu bei, die Kommunikation und Kooperation unter den verschiedenen Akteuren in der Bildungslandschaft weiter zu qualifizieren.

Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule gehören einer jungen Profession an. Diese kann sich durch ein Berufsleitbild finden und profilieren – namentlich in kluger Abgrenzung zu Berufsfeldern, mit denen sie eng kooperiert: zum Lehrberuf, aber auch zu Führungsaufgaben in Verwaltung und Privatwirtschaft.

Die folgenden Leitsätze umschreiben zentrale Zielgrößen des Schulleitungsberufs. So richtig es ist, einzelne Leitsätze herauszugreifen und zu diskutieren, so wichtig ist es, das Ganze im Auge zu behalten. Die Führung einer Schule ist gerade deshalb anspruchsvoll und voraussetzungsreich, weil es immer ums Ganze geht. Dabei gilt jedoch, dass auf Grund unterschiedlicher, teils sich widersprechender Interessen nicht immer allen Erwartungen Rechnung getragen werden kann.

Mit diesem Berufsleitbild verpflichten sie sich, berechtigten – eigenen und fremden – Ansprüchen an ihre Profession aktiv nachzuleben und engagiert an den Voraussetzungen zu arbeiten, damit hohe Ansprüche erfüllt werden können.

1.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind für die Qualitätsentwicklung der ganzen Schule zuständig

Die folgenden sechs Leitsätze versuchen diese Ansprüche abzubilden:

1. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für die Qualitätsentwicklung der ganzen Schule zuständig
2. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Fachleute für das Führen, Gestalten und Weiterentwickeln einer Schule
3. Schulleiterinnen und Schulleiter wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen
4. Schulleiterinnen und Schulleiter handeln kooperativ und selbstbewusst im Rahmen eines geklärten Auftrages
5. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für ihre Aufgabe qualifiziert ausgebildet und bilden sich stetig weiter
6. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Schlüsselfiguren der Schulentwicklung und arbeiten mit an der Zukunft der Volksschule

In Schulen mit hohem Qualitätsbewusstsein orientieren sich die Mitglieder an gemeinsamen Zielen, überprüfen deren Erreichen regelmässig und entwickeln sich stetig weiter. Für die Schulleitung sind sowohl Qualitäts- als auch Gemeinschaftsorientierung zentral.

Eine gute Schule versteht sich als Lehr- und Lerngemeinschaft. Diese wird durch gemeinsame Ideale, anspruchsvolle Zielsetzungen und aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zusammengehalten. In einem pädagogisch geprägten Schulprogramm kommt dies zum Ausdruck. Darin wird auch aufgezeigt, wie die Qualität von Schule und Unterricht kontinuierlich weiter entwickelt wird.

Die Schulbeteiligten prägen und tragen das gemeinsam vereinbarte Profil einer Schule mit. Das setzt ein freies und anregendes Lern- und Arbeitsklima voraus, eine Grundstimmung auch, in der sich alle wertgeschätzt und ernstgenommen fühlen. Dabei kommt dem Führungshandeln und Verhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselrolle zu.

Schulleiterinnen und Schulleiter stehen für die Schule als Ganzes.

Das Schulprogramm zeigt auf, welche Entwicklungsziele eine Schule verfolgt. Die Schulleitung steuert, begleitet und moderiert die Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms. Geeignete Massnahmen dienen der Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität. Schulleiterinnen und Schulleiter haben ein hohes Qualitätsbewusstsein. Darin zeigt sich einerseits ihre Ausrichtung an zeitgemäsem Lernen und Lehren, andererseits spiegelt sich darin auch ihre Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit und deren Erwartungen an die Schule.

Schulleiterinnen und Schulleiter stehen für die Qualitätsentwicklung der Schule.

2. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Fachleute für das Führen, Gestalten und Weiterentwickeln einer Schule

Bildung gehört zu jenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern, die an Spannungen und Widersprüchen reich sind. Wer eine Schule führt und mitgestaltet, muss über eine Vielfalt von Kompetenzen und Eigenschaften verfügen, damit diese Spannungsfelder produktiv gemacht und genutzt werden können.

Schulleiterinnen und Schulleiter setzen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe auf ihre Führungskompetenzen, ihr Fachwissen, ihr pädagogisches Knowhow und ihre Persönlichkeit. Ihre professionellen Kompetenzen unterstützen sie dabei, kontext- und situationsgerecht zu führen; ihre persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten tragen dazu bei, dies in enger Abstimmung mit all jenen zu tun, auf die sie für ihre Aufgabenerfüllung angewiesen sind. Schulleitung ist eine Abstimmungs-, Kooperations- und Vernetzungsaufgabe auf mehreren Ebenen.

Eine wirksame Schulführung basiert auf Entscheiden, die – soweit möglich – partizipativ erarbeitet, inhaltlich nachvollziehbar und sinnvoll sind. Der Umgang mit den an der Schule tätigen Personen ist wohlwollend, wertschätzend und fair, geprägt von einem positiven Menschenbild und gegenseitigem Respekt.

Schulleiterinnen und Schulleiter verkörpern inmitten der vielfältigen Ansprüche und Herausforderungen Gelassenheit und Differenzierungsvermögen: Sie verstehen es, Problemen mit Verständnis zu begegnen und für mögliche Lösungen Vertrauen aufzubauen. Ihr Handeln ist sorgfältig, kompetent und breit abgestützt.

Wer mit Schulleiterinnen und Schulleitern zusammenarbeitet, kann sich auf sie verlassen.

3. Schulleiterinnen und Schulleiter wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen

Heterogenität und Diversität prägen die heutige Schule – nicht nur, was die Herkunft, das Leistungsvermögen und das Verhalten der Schülerinnen und Schüler betrifft, sondern auch hinsichtlich der Erwartungen und Ansprüche der Erwachsenen, von Lehrpersonen, Eltern und Behörden. In diesem Kontext wirkt Schulführung integrativ.

Die integrierende, vermittelnde und am grösseren Ganzen orientierte Funktion der Schulleitung ist sowohl nach innen als auch nach aussen notwendig. Schulleiterinnen und Schulleiter scheuen sich nicht, sich dabei zu exponieren. Vielfalt als Chance zu sehen und auf strittige und kritische Situationen besonnen zu antworten verlangt Präsenz und eine persönliche Haltung.

Schulleiterinnen und Schulleiter führen und unterstützen multiprofessionelle Teams, die durch unterschiedliche Charaktere und Persönlichkeiten geprägt sind. Die Vielfalt von Erwartungen und Bedürfnissen, von Kompetenzen und Ressourcen setzt eine Personalarbeit voraus, die flexibel und kreativ ist und zwischen den individuellen und institutionellen Interessen zu verbinden vermag.

Ob von Seiten der Behörden, von anderen Schulstufen, von Eltern oder der Arbeitswelt vorgebracht, fast immer bilden Erwartungen an eine Schule zuletzt einen bunten und sich teilweise widersprechenden Interessensmix. Es ist Aufgabe der Schulleitung, zwischen den Anspruchsgruppen zu vermitteln und dem Rechnung zu tragen, was für die eigene Organisation zentral ist. Diese Filter- und Vermittlungsfunktion trägt dazu bei, dass sich die Lehrpersonen auf ihre Hauptaufgabe – den Unterricht – konzentrieren können.

Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen die unterschiedlichen, heterogenen Interessen im Schullalltag als Chance wahr.

4. Schulleiterinnen und Schulleiter handeln kooperativ und selbstbewusst im Rahmen eines geklärten Auftrages

Zwischen kantonalen Vorgaben und lokalen Ausprägungen gibt es auch für öffentliche Schulen Gestaltungsfreiräume. Diese zu erkennen, zu gestalten und zu nutzen ist ein wichtiger Teil des Führungshandelns von Schulleitungen. Sie wissen, mit wem sie welche Ziele am besten erreichen.

Was für den politischen Auftrag an die Schule gilt, gilt auch für den professionellen Berufsauftrag an die Schulleitung: Wichtig ist, dass er angepasst an die Möglichkeiten und Bedürfnisse vor Ort interpretiert und umgesetzt wird. Für beide Aufgaben sind Schulleiterinnen und Schulleiter in besonderem Masse verantwortlich. Ihre Arbeit ist Arbeit am Profil der Schule, die ihnen – gelingt sie – selber zu Profil verhilft.

Jede Schule ist anders, auch wenn die kantonalen Vorgaben für alle gleich sind. Schulleiterinnen und Schulleiter erkennen, was ihre Schule braucht, um an ihrem Standort optimal wirken zu können. Ob klein oder gross, städtisch oder ländlich, Sek, Primar oder Kindergarten – Schulen wollen eigenständig und lokal unterschiedlich wahrgenommen werden. Zusammen mit allen Schulbeteiligten gestalten Schulleiterinnen und Schulleiter eine pädagogisch profilierte Schule.

Das Berufsbild Schulleitung beinhaltet zwar einen generellen Auftrag, doch will auch dieser individuell ausgestaltet und lokal angepasst werden. Dies zeigt sich insbesondere dort, wo für spezifische Probleme Handlungsspielräume gefragt und in kritischen Situationen Entscheidungen nötig sind. Dann kommen die eigenen Kompetenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter zum Tragen, ihr Selbstbewusstsein, ihr Mut, ihre Entscheidungsfreude und ihr Durchsetzungsvermögen.

Schulische Autonomieansprüche rufen nach Führungspersonen, die selbstbewusst mit Schulpartnern verhandeln und die eigenständig gestalten, nicht bloss fremde Aufträge ausführen. Die Professionalität von Schulleiterinnen und Schulleitern misst sich nicht zuletzt daran, wie sehr ihnen das gelingt.

5. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für ihre Aufgabe qualifiziert ausgebildet und bilden sich stetig weiter

Die Führung einer Schule setzt eine Vielzahl organisatorischer und personenbezogener Fähigkeiten sowie beträchtliches Systemwissen voraus. Schulleitungen erwerben Führungskompetenz und Fachwissen in einer Ausbildung auf Hochschulniveau. Kontinuierlich erweitern und bestätigen sie ihre Kompetenzen und ihr Wissen – im Führungsalltag und in Netzwerken mit anderen Schulleitenden ebenso wie im Austausch mit weiteren Erfahrungs- und Wissensträgern.

Schulen sind professionelle Organisationen mit besonderen Eigenschaften. Für deren Führung ist eine spezielle Führungsausbildung unentbehrlich. Im sich wandelnden Schulumfeld ist die kontinuierliche Weiterbildung zwingend.

Ob durch netzwerkartige Verknüpfung in Sachfragen, durch Intervision und Supervision oder durch Verbandsforen – Kooperationen unter den Schulleiterinnen und Schulleitern stärken die Profession und die individuelle Praxis gleichermaßen. Theoretisches Wissen in pädagogischen Fragestellungen und in Führungsfragen verbindet sich so mit praktischer Alltagserfahrung und legitimiert Weiterbildungsbedarf.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind sich ihrer eigenständigen Profession bewusst. Sie grenzen sich klar von ihrer Tätigkeit als Lehrpersonen ab. Pädagogische Kompetenzen jedoch helfen ihnen beim Verstehen der Probleme und Ansprüche der verschiedenen Akteure und damit bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit – pädagogisch nicht vorgebildete Schulleiterinnen und Schulleiter müssen ihre Eignung für die Führung einer Schule auf anderen Wegen nachweisen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind berufsspezifisch aus- bzw. weitergebildet und können so vorausschauend und kompetent jenem Wandel begegnen, der Schule und Schulumfeld herausfordert.

6.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind Schlüsselfiguren der Schulentwicklung und arbeiten mit an der Zukunft der Volksschule

Die Gesellschaft wandelt sich rasch. Neuerungen in Bildung, Erziehung und Unterricht sind zahlreich. Sie alle haben einen Zielort: die einzelne, lokale Schule. Damit sie angemessen und koordiniert verwirklicht werden, braucht es die geleitete Schule. Schulleitungen sind bei der Planung und Vorbereitung von Reformen so wichtig wie bei deren Umsetzung. Sie beteiligen sich aktiv – konstruktiv und kritisch – an der Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Volksschule.

Führen heisst auch Vorausschauen: Schulleiterinnen und Schulleiter tun dies, indem sie in ihren Schulen im Sinne der Personal-, Unterrichts-, Organisations- und Qualitätsentwicklung Veränderungen vorschlagen und verwirklichen. Sie tun dies auch, indem sie sich mit ihrem spezifischen Knowhow, ihrem Sinn für das Notwendige und das Machbare bei Fragen der Systementwicklung aktiv beteiligen. Ob es um die Belastung im Schulalltag, um die Optimierung von Schnittstellen zwischen Schulstufen oder um die Umsetzung des Lehrplans 21 geht – Schulleiterinnen und Schulleiter bringen ihre praxisnahen Erkenntnisse fundiert ein.

So wie das Führen einer Schule auf betrieblicher Ebene ohne enge Kooperationen mit Lehrpersonen, Behörden und Eltern undenkbar ist, so wichtig ist auch die Zusammenarbeit, wenn es auf der Systemebene um die Beantwortung von schulrelevanten Zukunftsfragen geht. Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten daher mit den Institutionen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung zusammen, aber auch mit den Berufsverbänden der Lehrerinnen und Lehrer sowie den Vertretungen kantonaler und kommunaler Behörden. Und nicht zuletzt kooperieren sie im eigenen Berufsverband, dem die Zukunft von Bildung, Volksschule und Unterricht ein zentrales Anliegen ist.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind wichtige Akteure bei der erfolgversprechenden Planung und Implementierung von Entwicklungsvorhaben im Bereich der Volksschule.

Berufsleitbild Schulleitung

Ein Projekt des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) mit Unterstützung der Stiftung MERCATOR sowie des Volksschulamtes des Kantons Zürich (VSA)

Projektleitung VSLZH

Moritz Stutz

Projektgruppe VSLZH

Sandra Aebersold

Sandra Altermatt

Peter Gerber

Mariann Hadad

Birgit Höntzsch

Daniela Rust

Friedwart Storto

Fachliche Beratung

Beat Bucher, Rat und Text GmbH – Werkstatt für Organisation und Entwicklung, Luzern

Layoutgestaltung

atelier 71.ch

Berufsbild Schulleitung

An seiner Generalversammlung vom 18. September hat der VSLZH das Berufsbild und das Berufsleitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter verabschiedet.

Eine Schule professionell führen und gestalten

Das vorliegende Berufsbild beschreibt nicht ganz, aber möglichst vollständig die Handlungsfelder einer Schulleitung. Zunächst wird jeweils die Tätigkeit benannt, sodann deren Funktion und Zweck:

Unterrichtsbesuche durchführen

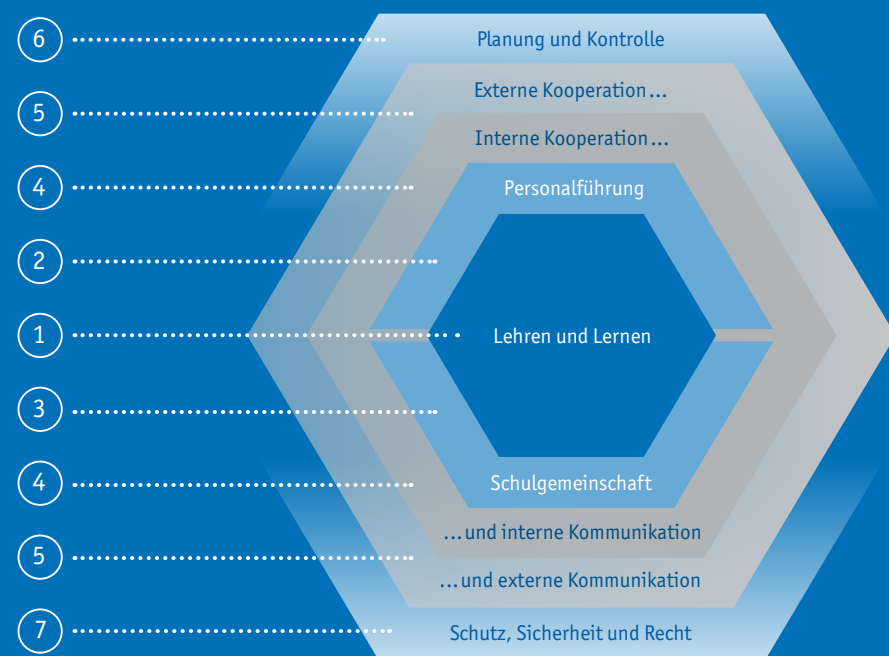
Unterrichtsbesuche dienen dem Einblick in die Klassen und der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität. Zudem unterstützen sie die Personalentwicklung.

Was?

Wozu?

Das Berufsbild gliedert sich in sieben Bereiche. In den sieben Bereichen sind die hauptsächlichen Aufgaben der Schulleitungstätigkeit beschrieben. Die Reihenfolge der Bereiche setzt bewusst Akzente: Das Lehren und Lernen steht im Zentrum der schulischen Leitungstätigkeit, unmittelbar unterstützt durch Aufgaben in der Personalführung und in der Schulgemeinschaft. Planung und Kontrolle sowie Tätigkeiten rund um Schutz, Sicherheit und Recht an der Schule werden als Querschnittsaufgaben dargestellt, welche die übrigen fünf Bereiche durchdringen.

1. Bildung und Erziehung – Lehren und Lernen
2. Bildung und Erziehung – Schulgemeinschaft
3. Personalführung und -entwicklung
4. Interne Kooperation und Kommunikation
5. Externe Kooperation und Kommunikation
6. Planung und Kontrolle
7. Schutz, Sicherheit und Recht



Die Zusammenstellung der einzelnen Aufgaben in den Bereichen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Detailliertheit. Die Reihenfolge der Aufgaben in den Bereichen ist zwar nicht beliebig, stellt aber keine Gewichtung oder Rangierung dar.

Auf eine Beschreibung, wie die Aufgaben lokal und konkret umzusetzen sind, wird bewusst verzichtet. Weil die Aufgaben je nach Schule und Situation auf verschiedene Weise gestaltet werden können, würde eine weitere Konkretisierung nur die Illusion klar geregelter und einheitlich gestalteter Schulen bedienen – was explizit nicht das Ziel dieses Berufsbilds ist. Schulleiterinnen und Schulleiter braucht es gerade deshalb, weil es dieses standardisierte Handeln nicht gibt und weil gute Schulen Organisationen sind, die eine hohe lokale Passung haben.

Das Berufsbild dient neben der allgemeinen Orientierung just diesem Zweck: die Gemeinden und Schulen bei der Entwicklung und Festlegung von lokalen Schulleitungsaufträgen zu unterstützen. Die Schulkonferenz wird dabei aktiv beigezogen, um den Auftrag breit abzustützen. Die Schulpflege übernimmt die Führung bei der Erarbeitung und regelt die Kompetenzen. Die Leistungsaufträge der Schulleiterinnen und Schulleiter sind im Wesentlichen durch lokale Regelungen und organisatorische Rahmenbedingungen geprägt.

1. Bildung und Erziehung – Lehren und Lernen

Gemeinsam getragene pädagogische Ziele vereinbaren und betonen

Aus gemeinsam erarbeiteten und vereinbarten pädagogischen Zielen und Werten können hohe Erwartungen an eine Schulkultur abgeleitet werden, die das erfolgreiche Lernen der Schülerinnen und Schüler ins Zentrum stellt. Ein solches pädagogisches Commitment erlaubt den Schulbeteiligten, sich gleichzeitig konkret und zukunftsorientiert mit Unterricht und Unterrichtsentwicklung auseinanderzusetzen.

Unterrichtsentwicklungen initiieren und ermöglichen

Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts sorgt für ein zeitgemässes Unterrichten. Die Unterrichtsentwicklung orientiert sich an den Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler, an den Erfordernissen der heutigen Gesellschaft, am Forschungsstand der Erziehungswissenschaften und an den lokalen Möglichkeiten und Erwartungen.

Unterricht sicherstellen, Unterrichtsausfall vermeiden

Die Schülerinnen und Schüler haben ein Anrecht auf Unterricht nach Stundenplan und Lehrplan. Fällt er trotzdem kurzfristig aus, wird die Betreuung der Schülerinnen und Schüler sichergestellt.

Weiterbildungen ermöglichen, veranlassen und mitgestalten

Institutionelle und individuelle Weiterbildung gehören zu einer Schule, die sich als lernende Organisation versteht. Die Schulleitung hat daher beides im Blick.

Unterrichtsqualität beobachten und sichern

Unterrichtsbesuche sind Anlässe, um mit Lehrpersonen über ihre Klasse und ihr Unterrichten ins Gespräch zu kommen. Sie dienen der Feststellung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität, sind aber auch Teil der Personalentwicklung.

Sonderpädagogische Massnahmen einsetzen

Sonderpädagogische Massnahmen unterstützen Schülerinnen und Schüler mit speziellem Förderbedarf. Schulische Integration erfordert eine Vielfalt an sonderpädagogischen Ressourcen bzw. Massnahmen. Diese müssen umsichtig ein- bzw. umgesetzt werden, was insbesondere Führungs- und Koordinationsleistungen der Schulleitung voraussetzt. Die Schulleitung zieht dafür Fachpersonen bei.

Diskussion über Lehrmittelauswahl anregen

Neben den obligatorischen Lehrmitteln ist die Vielfalt wählbarer Lehr- und Lernmedien gross. Eine gezielte Auswahl der Lehrmittel unterstützt die Schule in ihrer Ausrichtung des Unterrichts. Es müssen Auswahlkriterien bestimmt und Schwerpunkte gesetzt werden.

2.

Bildung und Erziehung – Schulgemeinschaft

Schule als Lern-, Lehr- und Lebensraum gestalten

Die Schule ist Lern-, Arbeits- und Begegnungsort. Sie versteht sich als eine Gemeinschaft, die durch alle Beteiligten getragen wird und offen ist für Begegnungen mit der Umgebung (Quartier).

Klima des Wohlbefindens fördern

Gutes Wohlbefinden schafft ein gutes Lernklima bei Schülerinnen und Schülern. An einer Schule ist die vertrauensvolle Umgang zwischen den Schülerinnen und Schülern zentral. Eine gute Beziehung zwischen den Lernenden und Lehrenden trägt auch zu einem guten Wohlbefinden bei. Zuletzt ist auch eine positiv geprägte Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen nötig.

Teamarbeit und professionelle Lerngemeinschaften ermöglichen und initiieren

Teams im Sinne von professionellen Lern- und Arbeitsgemeinschaften lernen miteinander, um die Schule weiter zu entwickeln. Solche Teams benötigen klare Aufträge, attraktive Perspektiven und gute Rahmenbedingungen. Sie verhindern die Vereinzelung und machen die geteilte Verantwortung für die Schule erfahrbar.

Elternmitwirkung gestalten und pflegen

Die qualifizierte Zusammenarbeit mit den Eltern unterstützt deren Kinder in ihrem Lernen und die Schule in ihrer Schulentwicklung. Die Eltern werden für die Schulentwicklung, die Schule für Elternanliegen sensibilisiert. Eltern haben die Möglichkeit, die Schule punktuell in verschiedenen Bereichen zu unterstützen.

Gemeinschaftsentwicklung und Werteerziehung fördern

In der Schule werden Regeln und Werte des Zusammenlebens vermittelt. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrpersonen sind Ausgangspunkte für das Zusammenleben und das möglichst gemeinsame Erreichen von Bildungs- und Erziehungszielen.

Betreuungs- und Unterstützungsangebote (Mittagstisch, Aufgabenhilfe usw.) ausserhalb des Unterrichts führen und koordinieren

Schulergänzende Angebote wie Betreuung oder freiwilliger Unterricht stärken die Schule als einen Lern- und Lebensraum und unterstützen sowohl Schule wie Eltern in ihrer Förderung der Schülerinnen und Schüler.

Schulanlässe anregen, mitgestalten und durchführen

Schulkonferenzen, Informationsveranstaltungen, Personalanlässe und Feste dienen der Stärkung der Schulgemeinschaft. Sie müssen sorgfältig geplant und gestaltet werden.

3.

Personalführung und -entwicklung

Personal führen

Die Schulleitung kennt die Lehrpersonen und weiteren Mitarbeitenden der Schule, weiss um ihre Arbeit und wertschätzt sie. Sie ist präsent. Für sie sind Personalführung und -entwicklung Kernbereiche ihrer Tätigkeit – denn hohe Schulqualität ist nur über hohe Personalqualität erreichbar.

Personal beurteilen

Verschiedene Formen der Beurteilung dienen der Feststellung und Überprüfung der Personalqualität. Es sind mehrere Personen ins Verfahren einbezogen, wodurch eine möglichst objektive Gesamtsicht sichergestellt wird. Die Verantwortung für die Durchführung liegt bei der Schulleitung, sie leitet die kantonalen Beurteilungsverfahren für Lehrpersonen.

Personalentscheide vorbereiten und fällen

Personalentscheide sind auch in der Organisation Schule unumgänglich. Personalentscheide werden sorgfältig vorbereitet. Zur Personalführung gehören sowohl die Anstellung und Förderung als auch die Entlassung von Personal. Eine enge Zusammenarbeit unter den kommunalen Schulverantwortlichen ist hier besonders angezeigt.

Personen unterstützen und beraten

Eine gezielte Beratung und Unterstützung erleichtert die Alltagsbewältigung. Der schulische Berufsalltag ist immer wieder anders und erfordert eine Vielzahl von kleinen und grossen Entscheiden, bei denen Beratung und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, aber auch von Leitungspersonen gefragt sind – etwa im Rahmen des pädagogischen Auftrags.

Pensen planen und zuweisen

Die Planung und Zuweisung von Pensen gehört zu den zentralen Aufgaben der Personalführung. Sie stärkt die Führungsverantwortung der Schulleitung. Die Schulpflege teilt der Schule Ressourcen zu, die Schulleitung plant und verteilt diese.

Individuelle und institutionelle Personalentwicklung anregen

Personalentwicklung bringt das Kollegium, aber auch Einzelpersonen weiter. Personalentwicklung an der Schule umfasst sowohl das Kollegium als auch die einzelne Lehrperson bzw. einzelne Mitarbeitende. Mit Vorteil sind Personal- und Schulentwicklung eng verknüpft: Die Weiterentwicklung der Schule erfordert und befördert gleichermaßen die berufliche Weiterentwicklung des Personals.

Teamentwicklung initiieren und ermöglichen

Gute, nachhaltige Schulentwicklung basiert auf kollegialer Zusammenarbeit und Teamarbeit. Eine entsprechende Weiterentwicklung des Kollegiums ist ebenso notwendig wie Veränderungen in der Schulorganisation, die diese erst möglich machen.

Personalentwicklung umsetzen

Nur gelebte Personalentwicklung bringt die Schule weiter. Personalentwicklung und Teamentwicklung brauchen Zeit, Ressourcen und geeignete Formate.

4. Interne Kooperation und Kommunikation

Selbstverständnis als Schulgemeinschaft fördern

Vereinbarte Ziele und Werte müssen gelebt, entsprechende Leitsätze umgesetzt werden. Jede Schule hat denselben Auftrag, aber je eigene Rahmenbedingungen und pädagogische Akzente, die ihr Profil ausmachen. Die unterschiedlichen Voraussetzungen und Ansprüche spiegeln sich im Leitbild und im Schulprogramm der Schule.

Feedbackkultur auf- und ausbauen

Eine konstruktive Feedbackkultur trägt zum gegenseitigen Verständnis und zu einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung bei. Sie gilt auf allen Ebenen der Schulorganisation und ist für eine gelingende Zusammenarbeit an der Schule unentbehrlich. Sie erlaubt erst individuelles und organisationales Lernen.

Informationen aufbereiten, Kommunikation gestalten

Informationen müssen rechtzeitig, adressatengerecht und transparent kommuniziert werden. Täglich wird in der Schule viel Information verbreitet und verarbeitet. Die Schulleitung spielt in der Trennung von relevanten und irrelevanten Informationen eine wichtige Rolle. Sie weiss auch, wann Einweg-Information genügt und wann es Zweiweg-Kommunikation braucht.

Konflikte und Disziplinarfälle bearbeiten

Konflikte und Regelverstösse müssen überlegt und gezielt unter Einbezug aller Beteiligten angegangen werden. Zusammen lernen und zusammen arbeiten ist nicht immer konfliktfrei. Konflikte rufen nach situationsgerechten Verfahren, die mit Sorgfalt eingesetzt werden, Regelverstösse nach klarer Positionierung, die mögliche Sanktionen einschliesst.

Kontakt zu Schülerinnen und Schülern pflegen

Erste Bezugspersonen für die Schülerinnen und Schüler sind ihre Lehrpersonen. Regelmässiger Kontakt zu Schülerinnen und Schülern sorgt dafür, dass auch die Schulleitung am Puls der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen bleibt. Sie pflegt und gestaltet solche Begegnungen bewusst als Teil ihrer Leitungstätigkeit.

Interne Kommunikation regeln und verantworten

Offene, direkte und spontane Kommunikation ist an der Schule zentral. Es gibt auch einen Bedarf an geregelter Kommunikation, für die definierte Formen und Zeitgefässe vorgesehen sind. Beides muss möglich sein.

Schuladministration führen

Eine integrale Schulorganisation sichert eine gute Vernetzung aller Beteiligten. Personalressourcen für Verwaltung, eine zeitgemässe Infrastruktur sowie administrative Instrumente unterstützen die Schulleitung. Administrative Aufgaben können delegiert werden.

5.

Externe Kooperation und Kommunikation

Mit Schulpflege und Schulverwaltung intensiv zusammenarbeiten

Eine wertschätzende Kooperation mit der Schulpflege und der Schulverwaltung stärkt die Schule als Ganzes. Schulbehörden und Schule sind bei der Ausübung ihrer Aufgaben auf eine enge Zusammenarbeit und auf einen offenen Austausch ihres jeweiligen Sach- und Fachwissens angewiesen. Die Schulleitung ist gegenüber der kommunalen Schulbehörde rechenschaftspflichtig.

Öffentlichkeitsarbeit sicherstellen

Ein attraktiver und aktueller Auftritt der Schule gegen aussen hilft der Schule und stärkt ihr Profil in der Öffentlichkeit. Die Schule demonstriert mit gezielt durchgeführten Infoveranstaltungen Professionalität und stärkt die Wahrnehmung der Schule in der Öffentlichkeit.

Kontakt zu Elternrat bzw. Eltern pflegen

Die Zusammenarbeit mit Elterngremien ist für die Schule unterstützend. Eltern sind die nächsten unter den schulexternen Partnern. Der Kontakt zu Eltern erfolgt direkt oder über die institutionalisierte Elternmitwirkung.

Kontakte zu Gemeinde und Quartier pflegen

Die Zusammenarbeit der Schule mit Gemeinde und Quartier stärkt die Schule. Die Schule ist ein zentraler Ort in der Gemeinde, es ist daher notwendig und sinnvoll, dass sie sich in diesem Umfeld aktiv vernetzt und offen ist für Kontakte. Es ist wichtig, dass die Schulleitung in der Gemeinde präsent ist und wahrgenommen wird.

Kontakte zu Sonderschuleinrichtungen herstellen und nutzen

Die Integration von Schülerinnen und Schülern mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen erfordert Fachwissen. Neben den Fachpersonen in der Schule geben Sonderschuleinrichtungen dieses Wissen weiter, etwa in netzwerkartigen Kooperationen oder regelmässigen Austauschforen.

Kontakte zu Bildungsnetzwerken herstellen und nutzen

Der Austausch mit anderen Schulen und Institutionen weitet den Horizont. Die kollegiale Orientierung an Good Practice ermöglicht eine Standortbestimmung und regt zur Weiterentwicklung der eigenen Schule an.

Externe Anfragen bearbeiten

Anfragen von externen Personen oder Institutionen müssen effizient bearbeitet werden. Nicht alle Anfragen müssen zwingend von der Schulleitung beantwortet werden.

6. Planung und Kontrolle

Schulprogramm und Jahresplan erarbeiten und umsetzen

Schulprogramm und Jahresplan ordnen die Tätigkeiten, Ereignisse und Entwicklungsvorhaben der Schule während eines Schuljahres und machen Vorhaben in ihrer mehrjährigen Perspektive sichtbar. Die Schulleitung stellt sicher, dass die Ziele erreichbar sind und erreicht werden – in enger Abstimmung aller Beteiligten namentlich im Kollegium.

Projekte des Schulprogramms begleiten

Im Schulprogramm sind Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte aufgeführt. Für die erfolgreiche Bearbeitung sind geeignete Rahmenbedingungen und Begleitungen nötig. Für die Erarbeitung und Umsetzung kann die Schulleitung eine Steuergruppe oder weitere Gremien einsetzen und einzelne Aufgaben delegieren.

Leitvorstellungen entwickeln

Vorstellungen über die Zukunft der Schule dienen als Motor der Schulentwicklung – als Motivation und Orientierung. Die Basis einer erfolgreichen Schule sind eine klare Strategie, attraktive Leitideen und umsetzbare Projekte, welche unter der Führung der Schulpflege entwickelt werden. Die Schulleitung stellt der Schulpflege dabei ihr Fachwissen zur Verfügung.

Rechenschaft ablegen

Gegenüber der Öffentlichkeit und der Schulpflege ist die Schulleitung Rechenschaft schuldig. Transparenz über Einsatz und Erfolg der eingesetzten Mittel stärkt die Stellung der Schule in der Gesellschaft.

Stellen und Lektionen planen

Die lokale Planung der Schule erfolgt möglichst unaufwändig und effizient. Stellenplan und Stundenplan sind zentrale Planungsgrößen der Schule, die im Alltag entlastend wirken. Damit verbunden sind indessen anspruchsvolle Prozesse, die zwingend in der Schulleitung zusammenlaufen und dort geführt und koordiniert werden.

Finanzielle Führung der Schule wahrnehmen

Die Schulleitung muss effizient und unbürokratisch über finanzielle Ressourcen verfügen können. Finanzielle Ressourcen sind für die Schulführung zentral und stärken die Schule in ihrer Autonomie. Ein Globalkredit sichert der Schulleitung hohe Autonomie.

Wichtige Prozesse festlegen und gewährleisten

Klare und effiziente Abläufe erleichtern die Bewältigung des schulischen Alltages. Kurze Entscheidungswege führen zu Effizienz in der Führung der Schule. Die Schulleitung sorgt mit angemessenen Mitteln für ein solches lokal angepasstes Prozessmanagement.

Qualitäts- und Wissensmanagement gewährleisten

Wertvorstellungen, Schulprogrammarbeit und Qualitätssicherung führen zusammen zu einem lebendigen Wissens- und Qualitätsmanagement. Die Arbeit an der Schule muss regelmässig überprüft und gegebenenfalls unter Mitwirkung der Lehrpersonen verbessert werden. Auch institutionelles Wissen muss längerfristig und personenunabhängig gesichert werden.

Interne Evaluationen durchführen

Projekte und Prozesse werden in regelmässigen Zyklen evaluiert. Ergebnisse von internen Evaluationen dienen der Verbesserung der Schule und werden gegebenenfalls als Massnahmen im Schulprogramm berücksichtigt. Die Schulleitung achtet dabei nicht nur darauf, dass vorgängig Evaluationskriterien und -ziele diskutiert und festgelegt werden, sondern legt auch Wert auf eine effiziente Durchführung der Evaluation und eine wirkungsbezogene Nutzung ihrer Ergebnisse.

Externe Evaluationen interpretieren und umsetzen

Die externe Evaluation ergänzt interne Evaluationen. Die Schule erhält periodisch von der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung eine qualifizierte Aussensicht. Ergebnisse der externen Evaluation fliessen in die weitere Schulentwicklung ein.

Frei einsetzbare Personalressourcen planen und einsetzen

Flexible Personalressourcen ermöglichen einen situativen Personaleinsatz in der einzelnen Schule. Der Schulleitung stehen frei einsetzbare Personalressourcen zur Verfügung.

Raum- und Infrastrukturbedarf ermitteln und proaktiv einfordern

Zeitgemässe räumliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen ermöglichen guten Unterricht und ein lebendiges Schulleben. Um möglichst gute Rahmenbedingungen zu ermöglichen, arbeitet die Schulleitung eng mit den kommunalen Behörden zusammen. Sie weist den Bedarf begründet aus.

7. Schutz, Sicherheit und Recht

Regelungen zum Schutz der Personen erlassen bzw. beachten und durchsetzen

Ob im Bereich der Gesundheit, der körperlichen oder seelischen Integrität oder des Umweltschutzes, an einer Schule gilt es eine Vielzahl von Anforderungen und Regeln zu beachten, die für ein geordnetes und friedliches Zusammenleben zentral sind – für Lernende ebenso wie für Lehrende. Die Schulleitung ist darauf vorbereitet, in Fällen von Gewaltanwendung und Mobbing oder in gesundheitsgefährdenden Situationen mit Schutzmassnahmen einzugreifen.

Alltägliche Aufgaben und Prozesse sicherstellen

Die Sicherheit im Umgang mit alltäglichen Aufgaben und Prozessen erlaubt der Schulleitung eine effektive und effiziente Führung der Schule. Jede Gemeinde regelt in ihrem Organisationstatut Aufgaben, Prozesse und Verantwortlichkeiten, jede Schule tut dies intern im Betriebskonzept. Daraus ergeben sich für die Schulleitung zahlreiche wiederkehrende Aufgaben.

Ressourcen personen-, situations- und zielgerecht einsetzen

Die Schulleitung teilt in verschiedenen Bereichen Ressourcen zu. Sie stellt dabei sicher, dass die Zuteilung auch rechtlich korrekt erfolgt. Wo möglich sorgt die Schulleitung für Transparenz der Zuteilungskriterien. Sie verteilt nicht willkürlich.

Sicherheitsanforderungen beachten und in Erinnerung rufen

Hinweise zur Sicherheit im Schulbetrieb und zur Arbeitssicherheit unterstützen eine gesunde, unfallfreie Schule. Für den Schulbetrieb bestehen rechtliche Grundlagen sowie Hinweise betreffend Sicherheit im Alltag. Der Sicherheit ist im Schulbetrieb (Unterricht, Pausenplatz, Reisen, Lager) die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Ebenso zentral ist die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden.

Rechtliche Regelungen beachten und durchsetzen

Rechtsgrundlagen auf verschiedenen Ebenen geben die Schulorganisation vor. Rechtsgrundlagen müssen im Sinne der Chancengleichheit umgesetzt werden. Lokale Regelungen sind bei Bedarf anzupassen. Die Schulleitung beachtet die Veränderungen und Bedürfnisse im rechtlichen Bereich.

In Rechtsfragen (Gesetze, Verordnungen etc.) sich kundig machen

Rechtliche Grundlagen müssen den Schulleitungen bekannt sein. Viele Planungs- und Steuerungsaufgaben stützen sich auf gesetzliche Grundlagen ab. Diese können sich – ob kantonal oder kommunal – immer wieder verändern. Die Schulleitung hält sich auf dem Laufenden.

Berufsbild Schulleitung

Ein Projekt des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) mit Unterstützung der Stiftung MERCATOR sowie des Volksschulamtes des Kantons Zürich (VSA)

Projektleitung VSLZH

Moritz Stutz

Projektgruppe VSLZH

Sandra Aebersold
Sandra Altermatt
Peter Gerber
Mariann Hadad
Birgit Höntzsch
Daniela Rust
Friedwart Storto

Fachliche Beratung

Beat Bucher, Rat und Text GmbH – Werkstatt für Organisation und Entwicklung, Luzern

Layoutgestaltung

atelier 71.ch