



VSLZH

Berufsbild
Schulleitung

„Berufsauftrag 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

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

Fachliche Begleitung

Beat Bucher M.A.
Coaching – Organisationsentwicklung – Konzepte
Pilatusstrasse 60
CH-6003 Luzern

VSLZH

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:

<i>Unterrichtsbesuche durchführen</i>	WAS?
Unterrichtsbesuche dienen dem Einblick in die Klassen und der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität. Zudem unterstützen sie die Personalentwicklung.	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 und -setzungen 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 kurz 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 Gesamtopitik 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.) 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.