



Vorimholz, 09.04.03

„Checkliste zur Übernahme einer Schulleitungsfunktion“

Einleitung: Die Fachliteratur zum Thema „Schulleitung“ oder zu Teilthemen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Auch in der Schweiz wurden in praktischer Anwendung bereits viele, zT sehr unterschiedliche Erfahrungen gesammelt, die jedoch bis heute nicht schriftlich zusammengefasst worden sind.

(Ansätze dazu finden wir in den Diplom- oder Zertifikatsarbeiten von Absolventen/innen der einzelnen Ausbildungsinstitutionen)

Die „Vereinigung Schulleitungsbeauftragter Schweiz“ (VSLCH) versucht ebenfalls einige Tipps zu geben, worauf mit Vorteil vor, bzw. spätestens bei der Übernahme einer Schulleitungsfunktion geachtet werden sollte.

Hinweise auf Literatur, beschränkt auf deutschsprachige, umfangmässig überschaubare und verständliche Werke, die in einem direkten Zusammenhang mit den folgenden Themen stehen, sind auch erhältlich beim Vorstand VSLCH.

Ein neuer Beruf:

Schulleiterin/Schulleiter, Schulleitungsbeauftragte/Schulleitungsbeauftragter, ein erstrebenswerter, abwechslungsreicher und interessanter Beruf, eine Herausforderung, eine Arbeit mit Menschen für Menschen !

Grundsätzliches:

Wer mit der Möglichkeit zur Neuausrichtung, mit dem Beruf der Schulleiterin/des Schulleiters konfrontiert wird, dem wird, vor der Entscheidung, dringend empfohlen, sich genau zu informieren und sich einige Fragen zu stellen. Dazu gehören z.B.

- Aufnahme und Analyse des Profils einer Schule
- Sich einlesen in die bestehenden Rahmenbedingungen (Bildungs- und Personalgesetzgebung, Lehrpläne, kommunale, bzw. Verbandsreglemente, Verordnungen, Weisungen, bestehende Regeln und Vereinbarungen.)
- Sich einen Überblick verschaffen über die mit der Schule in Zusammenhang stehenden Menschen (Lehrkräfte, Schüler, Eltern, Hauswartsequipe, Behördemitglieder, Amtsstellen, Fachinstanzen, etc)
- Kennen lernen der zur Verfügung stehenden Mittel
- Die bereits bestehenden Organigramme, Pflichtenhefte, Infokonzepte, Kompetenzabgrenzungen, etc genau studieren
- Sich über die Erwartungen der Anstellungsbehörde informieren

Die Kompetenzen sind meist recht offen formuliert, in der Regel den gesetzlichen Bestimmungen zu entnehmen, müssen jedoch in jedem Fall vor Ort mit den zuständigen Behördemitgliedern im Detail ausgehandelt werden. Dazu kann das von der VSLCH ausgearbeitete Positionspapier „Rollenklärung zwischen Schulleitung und lokaler Schulbehörde“ vom November 2001, wertvolle Dienste leisten. (Bezug vgl. Homepage www.vslch.ch)

Aufgabenbereiche der Schulleitung

- **Management, Schulentwicklung und Schulkultur**
Schule als pädagogische Organisation
Organisations- und Schulentwicklung
Schulklima und Schulkultur
- **Führung und Personalmanagement**
Mitarbeiterführung als Vorgesetzte/-r
Personalauswahl und Stellenbesetzung
Einführung / Einarbeitung neuer Lehrkräfte
Personalentwicklung / Motivation
Beobachtung und Hilfestellungen
Beurteilung
- **Kommunikation, Beratung und Gruppenprozesse**
Gesprächsführung
Beratung, Prozessbegleitung, Coaching
Arbeit mit Gremien, Konferenzen
Umgang mit Widerständen, Konfliktmanagement
Teambildung und –entwicklung
- **Qualitätsentwicklung und -sicherung**
Qualitätsbewusstsein, -förderung und -erhaltung :
Schule, Schülerleistung, Unterricht und Erziehung
Entwicklung von Qualitätsindikatoren
Interne Evaluation / Selbstbeurteilung
- **Schulorganisation und –verwaltung**
Schulbetrieb:
Planung, Umsetzung, erkennen und lösen von
Organisationsproblemen und Überwachung
Schulhaushalt:
Budget, Steuerung und Rechenschaftsablage
Schulsekretariat
Nichtlehrendes Schulpersonal
Datenschutz
- **Schule und Schulträger**
Schulentwicklungsplanung
Schulbau / -umbau
Einrichtung und Ausstattung
- **Schule und Staat**
Teilautonomie. Möglichkeiten und Grenzen.
Föderalismus:
Erkennen und Nutzen der Freiräume.
Vereinbarungen im Zusammenhang mit der
Umsetzung gesetzlicher Vorgaben.

- Schule und Recht

Kenntnis des Rechts zur Sicherung der erforderlichen pädagogischen Freiräume. (Behörde, Elternräte, Eltern, Schüler etc)
Personalrecht, Lehreranstellungsgesetzgebung.
Rechtliche Grundlagen zum Umgang mit schwierigen Schülerinnen/Schülern.
Möglichkeiten und Grenzen von Schulsozialarbeit, Jugendämtern, Amtsvormundschaftsstellen etc.

- Schule und Gesellschaft

Visionen, Ziele und Orientierungen betr. Trends
Arbeit mit Eltern und ausserschulischen Partnern
Öffentlichkeitsarbeit
Gesellschaftliche Probleme und Schule:
Umgang mit
z.B. Suchtproblemen im Kollegium,
Verweigerung / Gewalt /
Betäubungsmitteln / Alkohol / Medikamenten
bei Schülerinnen und Schülern
Suchtprävention

Fragen, die ich mir stellen sollte

- Bin ich grundsätzlich zur Neuausrichtung bereit und habe ich die Kapazität, Mehrarbeit zu leisten ?
- Bin ich mir bewusst, dass damit ein Statuswechsel vom „Kollegen“/von der „Kollegin“ zum/zur „Vorgesetzten“ verbunden ist ?
- Kann ich vermehrte Kritik verkraften, der ich mich aussetze durch die neue Position als Vorgesetzter und durch die Stellung zwischen Lehrerschaft und Behörden ?
- Bin ich über meinen Auftrag genau im Bild ?
- Weiss ich, wo ich gebunden und wo frei sein werde ?
- Ist klar, ob es sich um eine administrative Leitung, eine pädagogische Führung oder um beides handelt ?
- Sind mir die gesetzlichen Grundlagen meiner Funktion bekannt ?
- Bin ich mir über die Erwartungen von Seiten der Behörden, aber auch über diejenigen des Kollegiums im Klaren ?
- Stehen mir bereits formulierte Organigramme und Pflichtenhefte für meine zukünftige Funktion zur Verfügung oder wird erwartet, dass ich diese erstellen werde ?
- Kenne ich das Umfeld, in welchem ich diese Funktion zu übernehmen habe ?
- Bin ich mir meiner Ressourcen und der meiner Kolleginnen und Kollegen bewusst ?

Was ich mir noch überlegen muss:

- Welche Führungs-/Leitungsphilosophie entspricht mir ?
- Ist von den Möglichkeiten her eine Einzelleitung oder eher eine Teamleitung vorteilhaft ?
- Welche Anstellungsbedingungen sind für diese Arbeit vorgesehen, muss ich diese evtl. selber fordern und begründen ?
- Gibt es bereits jetzt anstehende Probleme ? Welche ?
- Welche Vorstellungen habe ich von einer mittelfristigen Planung, welches sind meine persönlichen Zielsetzungen ?
- Kann ich mögliche Grenzen und evtl Widerstände bereits jetzt erkennen/spüren ?
- Kenne ich die Möglichkeiten der funktionsbezogenen Aus- und Fortbildungen , aber auch der möglichen Unterstützungs- und Beratungsangebote ?
- Wer informiert wen, wann und wie, über meine neue Anstellung als Schulleiter/-in inkl meiner Pflichten, Rechte und Kompetenzen ?

Punkte, über die ich mir zudem Klarheit verschaffen sollte:

- Grad der Teilautonomie der Schule heute
- Stand der Schulentwicklung
- Fortbildungsgewohnheiten der Lehrerschaft
- Notwendigkeit einer Vorgehens-Strategie und eines persönlichen Zeitbudgets, mit dem Ziel, Belastung zu reduzieren und die Effektivität zu steigern
- Mute ich mir zu, zwischen Innovationslust und Risikobefürchtung das richtige Verhältnis zu finden und meine Haltung dazu richtig einschätzen zu können ?

Unterstützung

Bereits im Entscheidungsfindungsprozess kann ich von den kantonalen und der schweizerischen Vereinigung von Schulleitungsbeauftragten Unterstützung erwarten. Beide finde ich unter Homepage: www.vslch.ch und E-Mail: vs1ch@vs1ch.ch

Nach der Übernahme einer Schulleitung, einer Teil- oder Co-Schulleitung empfiehlt sich die Mitgliedschaft in der entsprechenden kantonalen Vereinigung von Schulleitungsbeauftragten. (vgl www.vslch.ch , Link „Kant. Vereinigungen“) Kolleginnen und Kollegen aus den Kantonen, in welchen die kantonale VSL noch nicht eingeführt ist, empfehlen wir die Einzelmitgliedschaft bei der VSLCH. (www.vslch.ch, Link „Mitgliedschaft“)