

Schulleitung im Umbruch

Heute werden an alle Führungsaufgaben **hohe fachliche Ansprüche** gestellt

Nebenbei-Schulleitungen oder Laienbehörden können Führungsaufgaben nicht mehr genügend wahrnehmen. Es braucht Schulleitungen mit einer schulgerechten Führungskultur. Mit genügend Zeit, schulspezifischem Führungsverständnis und klaren Zuständigkeiten.

Anton Strittmatter

Wer hat was zu sagen an den Schülen? Wohin wendet man sich bei Anregungen, Sorgen, Beschwerden, Dispensationen? Wer entscheidet über die Anstellung des Schulpersonals, wer über die Versetzung der Schüler in andere Klassen? Wem sind Lehrpersonen unterstellt, wem die Schulleitungen? Sind sie überhaupt «unterstellt»? Wer macht welche Aufsicht? Haben die Laienbehörden noch eine Zukunft?

Etwa seit 20 Jahren werden diese und ähnliche Fragen entweder überhaupt oder wieder neu gestellt. Gute, nachhaltige Lösungen sind immer noch eher selten. Man ist mit Führungsmodellen oft noch am «Pröbeln». Die Folgen sind weit verbreitete Unruhe, viele Fälle des Scheiterns, sehr leidvolle Konflikte. Die Linke, soweit sie basisdemokratischen Idealen huldigt, hat sich lange schwer getan mit der «Hierarchisierung» der Schulen. Sie hat oft ausgeblendet, welche brutalen informellen Machtstrukturen sich in ungeleiteten Schulen etablieren.

Wenn professionelle Schulleitung gelingen soll

Überall herrscht das Bestreben, die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitung auszubauen. In den letzten Jahren sind viele neue Aufgaben hinzugekommen, etwa die Personalführung und Personalentwicklung, die lokale Schulentwicklung, die Integration von Tagesstrukturen und die Qualitätsevaluation. Und schon stehen zwei ganz neue Aufgaben an: die Anlage, Koordination und Evaluation der integrierten Sonderpädagogik an den Regelschulen. Und im Gefolge von HarmoS und Deutschschweizer Lehrplan die Sicherstellung geeigneter Zusammenarbeits- und Führungsstrukturen, damit die schönen Vorstellungen von Verbindlichkeit des Lehrplans und kontinuierlicher Arbeit an den Kernkompetenzen und Basisstandards auch wirklich stattfinden.

Richtigerweise werden heute an alle Führungsaufgaben hohe fachliche Ansprüche gestellt. Diese können durch Nebenbei-Schulleitungen oder Laienbehörden nicht mehr genügend eingelöst werden. So füllt sich das Pflichtenheft der Schulleitungen mit einer nie da gewesenen Vielfalt an Aufgaben, deren gute Erfüllung von vier Gelingensbedingungen abhängen:

Es herrscht unter allen Beteiligten eine schulgerechte Führungskultur. Diese respektiert die Schulleitung, aber auch, dass jede einzelne Lehrperson tagtäglich selbst Führung ausübt und ein hohes Mass an Verantwortung trägt. Im Kerngeschäft Unterrichtsführung sind die Lehrerinnen und Lehrer fachlich der Schulleitung in der Regel ebenbürtig, oft überlegen. Eine Schulleitung, die Lehrpersonen als «kleine Angestellte» behandelt, ist anmassend und fährt das Schiff und sich selbst in die Klippen. «Schulgerecht» heisst auch, die durch Führung verursachten Aufwendungen (Sitzungen, Projekte, Papierkrieg, Evaluationen etc.) primär in den Dienst der Kernaufgabe einer wirksamen Unterrichtsführung zu

stellen, d.h. die Lehrpersonen nicht unnötig mit leerläufigen Projekten fürs Schaufenster, mit misstrauensbasierten Controllings und bürokratischen Schikanen zu beschäftigen.

Schulleitungen müssen mit viel Zeit ausgestattet sein, damit nicht nur der sichtbare Organisationsaufwand, sondern auch der viel wichtigere Aufwand an Anteilnahme, an unterstützendem «sozialem Herumgehen» geleistet werden kann.

Die Leitungspersonen brauchen ein tiefes Verständnis von Führung einer Schule und ein breites Repertoire an Führungstechniken und -instrumenten. Das setzt eine branchenspezifische Berufsausbildung für diese Funktion voraus.

Die Schulleitung muss in sehr gut geklärten Zuständigkeiten stattfinden können. Die heute noch zu sehr überlappenden und diffusen Zuständigkeitsverhältnisse mit bis zu vier parallelen Führungslinien sind Gift für erfolgreiche Schulführung.

Dr. Anton Strittmatter (Biel/Bienne) ist Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle im Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH (E-Mail: a.strittmatter@lch.ch)



Im Kerngeschäft Unterrichtsführung sind die Lehrerinnen und Lehrer fachlich der Schulleitung in der Regel ebenbürtig, oft überlegen.

BILD: EX-PRESS

MOVENDO
Das Bildungsinstitut der Gewerkschaften

Weiterbildungsangebote

Krankenkasse und Unfallversicherung

D2.3.0806

Donnerstag, 11. 9. 2008

Ostermündigen

Das Seminar vermittelt grundlegende Kenntnisse über Funktionsweise und Leistungen von Unfallversicherung und Krankenversicherung, Heilungskosten, Taggelder und Renten und Leistungen bei Stellenlosigkeit

Referenten: Fritz Berger (SUVA), Christoph Häberli (Rechtsanwalt)

Gesund bleiben am Arbeitsplatz: Die Gewerkschaft stärkt dir den Rücken

D2.2.0811

Donnerstag, 2.10. 2008, Olten

In diesem Seminar reflektieren wir die Gesundheit erhaltende und belastende Faktoren der Arbeit in Bezug auf den Rücken, wir lernen Strategien zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes kennen und lernen praktische Rückenübungen anzuwenden.

ReferentInnen: Berit Kaasli (Ergonomistin), Dario Mordasini (Unia)

Sozialversicherungen verständlich gemacht

D2.3.0802

Montag, 6.10. 2008, Zürich

Das Seminar gibt einen Überblick übers schweizerische Sozialversicherungssystem, das 3-Säulen-Prinzip, insbesondere 1. Säule (AHV/IV) und 2. Säule (berufliche Vorsorge)

Referent: Otto Piller (ehemaliger Direktor Bundesamt für Sozialversicherungen)

Mit Ihrer Anmeldung klären wir ab, ob Ihre Gewerkschaft die Kosten oder einen Teil der Kosten übernimmt.

SP-Mitglieder, die nicht Gewerkschaftsmitglied sind, profitieren vom reduzierten Tarif von Fr. 230.– pro Tag statt Fr. 390.–. Weiter kann bei Monika Bolliger (SP Schweiz, Tel. 031 329 69 91) finanzielle Unterstützung beantragt werden.

Die Anmeldung erfolgt online www.movendo.ch per Mail info@movendo.ch Tel. 031 370 00 70 oder Fax 031 370 00 71