

# Die Schulleitung

Im Volksschulgesetz werden in den Gemeinden Schuleinheiten definiert – im Gesetz «Schulen» genannt. Eine Schule kann aus einem oder aus mehreren Schulhäusern bestehen und untersteht einer Schulleitung.

Die Schulkonferenz erarbeitet unter der Leitung der Schulleitung das Schulprogramm und gestaltet damit die gemeinsame pädagogische Ausrichtung der Schule.

Die Schulleitung ist direkte Vorgesetzte der Lehrpersonen, Bindeglied zwischen Schule und Schulbehörde, Ansprechperson für die Eltern und das direkte Umfeld der Schule. Sie ist dafür verantwortlich, dass das eigene Schulprogramm sowie die Vorgaben der Schulpflege und der Bildungsdirektion in der Schule umgesetzt und evaluiert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass immer wieder Unsicherheiten bestehen zwischen Auftrag, Auftragserfüllung und den Erwartungen der verschiedenen Akteure im Schulfeld an die Schulleitungen.

## Der Auftrag

Der Auftrag im Volksschulgesetz lautet:

*«§ 44. Die Schulleitung ist für die administrative, personelle und finanzielle und zusammen mit der Schulkonferenz für die pädagogische Führung der Schule verantwortlich.»*

Das Volksschulamt stellt auf seiner Homepage zahlreiche Handreichungen, Merkblätter und Tools zur Geleiteten Schule und zur Tätigkeit der Schulleitungen zur Verfügung ([www.vsa.zh.ch](http://www.vsa.zh.ch)).

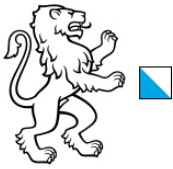
Aus dem gesetzlichen Auftrag und den Erfahrungen Geleiteter Schulen lassen sich sechs Tätigkeitsbereiche für Schulleitende abgrenzen.

### 1. Bereich Personal

- Mitwirkung bei der Personalplanung (gemäss Organisationsstatut)
- Leiten von Bewerbungsverfahren, erstellen der Stellenprofile
- Einführen von neuen Mitarbeitenden
- Betreuen und unterstützen der Lehrpersonen
- Unterrichtsbesuche bei allen Lehrpersonen
- Führen der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungen mit Zielvereinbarungen
- Überprüfen der Zielvereinbarungen
- Anregen individueller Weiterbildungen
- Beaufsichtigen der Lehrpersonen (zusammen mit der Schulbehörde)
- Dafür sorgen, dass die nötigen Kompetenzen im Team vorhanden sind
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten

### 2. Bereich Pädagogik

- Fördern der Schul- und Qualitätsentwicklung
- Für die Einhaltung der Umsetzungsbeschlüsse sorgen
- Vermitteln und evtl. entscheiden bei Konflikten zwischen Schülerinnen/Schülern/Lehrpersonen/Eltern
- Mitwirken bei Schullaufbahnentscheiden und bei sonderpädagogischen Massnahmen



### 3. Bereich Organisation Schule

- Zuteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Klassen
- Kontrolle der Stundenpläne
- Raumplanung, Zuteilung der Räume
- Verwaltung der zugeteilten Ressourcen (Finanzen, Gestaltungspool, Therapien, Hausämter)
- Budget erstellen, laufende Rechnung überwachen
- Organisation von Elternbesuchstagen

### 4. Bereich Kommunikation/Vernetzung

- Leitung der Schulkonferenz
- Teilnahme an Sitzungen der Schulpflege, Koordinationsgremien
- Gestaltung der Informationsflüsse gegen innen und aussen
- Kontaktperson für die allgemeine Elternmitwirkung

### 5. Bereich Projekte und Sonderaufgaben

- Beteiligung an allgemeinen Projekten der Schulgemeinde

### 6. Bereich Weiterbildung

- Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen
- Fachliteratur lesen
- Besuch von Beratungen, Supervision, Coaching

Schulleitungen arbeiten auf verschiedenen Ebenen und müssen zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern laufend Prioritäten setzen.

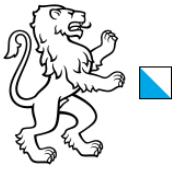
## Erwartungen

Schulleitungspersonen sollen die Schul- und Qualitätsentwicklung fördern. Die Erwartungen der Lehrpersonen an die Leitung sind hoch.

Schulleitungen sollen initiieren, beraten, Problemlösehilfe geben, zu Entscheidungen zusammenführen, mit konkreten und symbolischen Aktionen an Visionen arbeiten, die existierende Schulkultur weiterentwickeln, Sehnsüchte wecken und in Projekte transformieren, aber auch konfrontieren, Schwieriges ansprechen, alle Mitarbeitenden wertschätzen und Wohlwollen zeigen.

Zudem gibt es offene und versteckte Erwartungen an die Schulleitung von vielen Mitbeteiligten, von den Lehrpersonen, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern oder den Behördenmitgliedern. Die Schulleitung soll entlasten, sich einsetzen für die Lehrpersonen, die Schüler/innen, ja, für die ganze Schule, sie soll Neuerungen durchsetzen, ohne die Lehrpersonen zu stark zu belasten, mit der Behörde eng zusammenarbeiten, sich aber auch eigenständig zeigen, mit Missständen aufräumen und zum Rechten sehen, ein gutes Arbeitsklima schaffen und weiterhin eine gute Kollegin sein, neutral und empathisch zu allen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefordert, ihre Rolle in alltäglichen Situationen immer wieder zu definieren.



Folgende Fragen zeigen, in welchen Spannungsfeldern Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Rolle gestalten müssen:

- Wie schaffe ich es, mir meine Rolle nicht von aussen aufdrängen zu lassen, auch nicht von Schulpflegemitgliedern, die «breite Führungserfahrung» mitbringen?
- Wie schaffe ich es, meine Rolle nach meinen Vorstellungen zu leben und sie nicht vor allem durch die «absoluten Dringlichkeiten des Alltags» bestimmen zu lassen?
- Wie will ich die Balance zwischen Veränderung und Kontinuität halten?
- Wie schaffe ich Übereinstimmung zwischen meinen Vorstellungen und meinen Handlungen?
- Wie erreiche ich, dass mein Rollenprofil von aussen wahrgenommen wird?

Wie sich Schulleitungspersonen im Spannungsfeld zwischen Ansprüchen, Erwartungen und Aufgaben positionieren, ist ein zentrales Thema. Deshalb ist es wichtig, dass die Schulpflege als Führungsorgan bei der Anstellung der Schulleitung genau hinschaut, sie anschliessend nach allen Kräften unterstützt und ihr in schwierigen Situationen den Rücken stärkt.

## «Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung» des VSLZH

Der Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich (VSLZH) hat im Jahr 2014 ein [Berufsleitbild Schulleitung](#) und ein [Berufsbild Schulleitung](#) erarbeitet. Darin werden das Selbstverständnis der Profession Schulleitung und die Hauptaufgaben einer Schulleitung in sieben Handlungsfeldern beschrieben. Das Berufsbild dient der allgemeinen Orientierung und soll die Schulgemeinden beim Festlegen der lokalen Schulleitungsaufträge und der Kompetenzregelungen unterstützen.

## Ausbildung

Die Anstellung als Schulleiterin oder Schulleiter setzt ein EDK-anerkanntes Zertifikat als «Schulleiterin (EDK)» oder «Schulleiter (EDK)» voraus. Die Ausbildung wird von verschiedenen Pädagogischen Hochschulen angeboten und schliesst in der Regel mit einem «Certificate of Advanced Studies (CAS)» im Umfang von 15 bis 20 ECTS ab. Das Verzeichnis der anerkannten Schulleitungsausbildung findet sich auf der EDK-Seite.

→ [edk.ch](#) > Arbeiten > Diplomanerkennung > [EDK-anerkannte Zertifikate](#).

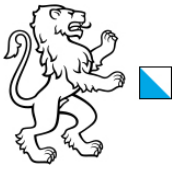
→ Website Kanton Zürich, Volksschulamt > Anstellung und Arbeit > [Anstellung als Schulleitende](#)

## Doppelaufgabe: Leitungsperson/Lehrperson

Für Schulleiterinnen und Schulleiter besteht keine Unterrichtsverpflichtung mehr. Vor allem in kleineren Schuleinheiten oder dort, wo Co-Leitungen eingerichtet sind, unterrichten Schulleitende jedoch weiterhin. In dieser Situation stellen sich Fragen, verursacht durch ein systembedingtes Dilemma:

- Bin ich professionelle/r Lehrer/in oder professionelle/r Schulleiter/in?
- Als Lehrperson bin ich Kollege/Kollegin, als Schulleiter/in Vorgesetzte/r. Was bin ich wirklich?
- Wie schaffe ich den Spagat der Aufteilung der Arbeitszeit?
- Als Schulleiter/in beurteile ich die Lehrpersonen im Unterricht (Unterrichtsbesuche und Mitwirkung in der MAB mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen). Genüge ich als Unterrichtende/r selbst den Qualitätsansprüchen, die ich an andere stelle?
- Kann ich als Schulleiter/in an allen Lehrerveranstaltungen teilnehmen?

Diese oft auch lokal bedingten Unvereinbarkeiten führten häufig zu Kündigungen von Schulleitungen, die diesen Spagat nicht aushalten konnten. Andere machen einen neuen Anlauf in einer neuen Schulgemeinde, wo sie ihre Rolle klarer leben und kommunizieren.



Die aufgeführten Spannungsfelder führen zu folgenden Schlüssen:

Die Schulpflege und die Schulleitung analysieren und klären zusammen den gesamten Auftrag und halten diesen in der Stellenbeschreibung fest, analysieren die Arbeit und reflektieren die Ergebnisse.

Die Schulleitung pflegt den Austausch (Intervision und Supervision) unter Schulleitungen, bildet sich weiter und holt sich professionelle Unterstützung.

Das Schulpräsidium führt die Schulleitungen klar, hält regelmässig Liniengespräche ab und nimmt die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche im Rahmen des MAB-Verfahrens ernst.

Die Schulpflege ermöglicht den Schulleitungen, administrative Tätigkeiten an die Schulverwaltung zu delegieren.

Die Schulpflege überprüft regelmässig die Arbeitszeit der Schulleitenden, reagiert bei sich abzeichnenden Abweichungen von der Regelarbeitszeit und bestimmt im Gespräch mit der Schulleitung die notwendigen Massnahmen.

### Weiterführende Informationen

Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich: *Berufsbild und Berufsleitbild Schulleitung*. 2014.  
Bezug als Download unter [vslzh.ch](http://vslzh.ch) > Beruf Schulleiter

Wehner, Theo: *Qualitative und quantitative Befunde zum Führungssystem «Geleitete Schule» im Kanton Zürich*. ETH Zürich, ZOA Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften. 2008