

Schulleitungen sind eingeführt

Neue Situation für Lehrpersonen, neue Forderungen des ZLV

Einleitung

**Anspruchsvolle
Umstellung mit
Anfangsschwierigkeiten**

Die Einführung geleiteter Schulen bringt trotz langer Testphase auch Schwierigkeiten mit sich. Diese kommen nicht unerwartet, denn was in der Erprobung nur Freiwillige mitgetragen haben, ist nun für alle und überall verbindlich. Für einige Lehrpersonen war und ist die Umstellung schwierig und ein Stellenwechsel dient nur bedingt als Lösung. Bis vor wenigen Jahren war die Hierarchie in den Schulen relativ einfach. Die vorgesetzte Behörde war nach politischen Kriterien zusammengesetzt und nur sehr beschränkt befugt, auf Unterricht und Lehrperson direkt Einfluss zu nehmen. Die Einführung von Schulleitungen bringt klare Verhältnisse, die eine wirkliche kollegiale Partizipation aller ermöglichen. Mit der Einführung von Schulleitungen wurde eine offizielle Hierarchiestufe geschaffen, die aber noch nicht von allen Lehrpersonen verinnerlicht wurde und teilweise abgelehnt wird. So gibt es auch heute noch Teams, die der Ansicht sind, die Schulleitung sei der Lehrerschaft unterstellt: Schliesslich, so hört man immer wieder, habe das Team bei der Auswahl ja eine grosse Mitsprache ausgeübt. Zusätzlich erschwerend ist, dass die ersten Schulleitungen oft aus den Teams heraus rekrutiert wurden.

Schulleitungen – eine neue Hierarchiestufe

**Schulleitungen sind
Führungspersonen**

Formal ist die Hierarchie klar: Die Schulleitung ist der Schulbehörde, das Schulteam der Schulleitung unterstellt. Das Handling im Alltag bereitet allerdings Schwierigkeiten. Die letzte Kompetenz in Personalfragen liegt bei der politischen Laienbehörde. Lehrpersonen sind Fachleute für Lehren und Lernen. Schulleitungen haben Führungsaufgaben; beides ist wichtig. Das kann im Alltag zu Schwierigkeiten führen und Ängste auslösen. Es ist wichtig, dass die Schulleitungen mit den Lehrpersonen Gespräche führen und dazu beitragen, die Ängste abzubauen.

Es gibt Schulleitungen, die noch wenig Führungserfahrung haben; die notwendigen Kompetenzen lassen sich nur bedingt in Kursen erwerben. Erschwerend kommen Unsicherheiten hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse, der Kompetenzen und der Verantwortlichkeiten hinzu.

**Mit allen klaren
Spielregeln
vereinbaren**

Der ZLV lehnt lohnwirksame Beurteilungen ab. Im Minimum fordert er die Reduktion der Beurteilungsskala auf die Begriffe «erfüllt/nicht erfüllt». Hier kommt die sensible Rolle der Schulleitung besonders zur Geltung. Die Spielregeln für das Mitwirken der Schulleitungen müssen klar vereinbart sein. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Schulleitung die Lehrperson am besten kennt und bestmöglich unterstützt. (s. auch Merkblatt ZLV Nr. 8)

Wichtig ist, dass die Schulleitungen integrierend wirken. Sie stehen hinter ihren Mitarbeitenden, nehmen aber auch die Anliegen der Eltern ernst.

Rechte und Pflichten

Lehrpersonen haben Rechte...	<p>Lehrpersonen haben ein Recht auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrität und Respekt gegenüber ihrer Persönlichkeit und Privatsphäre - Anhörung in allen Bereichen, die sie betreffen - Unterstützung und Interessenvertretung in schwierigen Situationen- den Bezug einer Vertrauensperson
... und Pflichten	<p>Lehrpersonen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tragen gefällte Entscheide nach aussen mit - bringen sich im Team ein - unterstützen die Schulleitung - nehmen ihre Verantwortung gegenüber Schüler/-innen, Eltern und Öffentlichkeit ernst
Rechte und Pflichten der Schulleitung	<p>Die Kompetenzen und Verantwortungen der Schulleitungen sind im VSG §44, im VSV §55 und im jeweiligen Organisationsstatut der Schulgemeinden geregelt. Diese Grundlagen legen die Rechte und Pflichten dar. Damit wird für die Lehrpersonen ersichtlich, was sie von der Schulleitung erwarten können.</p>

Erwartungen an die Schulleitungen

Administration reibungslos abwickeln	<p>Die Schulleitung sorgt für einen effizienten, möglichst reibungslosen Ablauf der Administration der Schule: Das bedeutet insbesondere, dass Informationen die richtigen Personen in nützlicher Frist und in der richtigen Menge erreichen. So stehen etwa für allgemeine Informationen geeignete Gefässe zur Verfügung.</p>
In guten und schlechten Zeiten unterstützen	<p>Die Unterstützung der Lehrpersonen geht weit über die administrativen Belange hinaus. Eine der wichtigsten Aufgaben einer Schulleitung ist die Förderung des Teamgeistes im Kollegium. Die Schulleitung muss notfalls auch unangenehme Entscheide in Form von disziplinarischen Massnahmen gegenüber Schüler/-innen fällen. Zudem muss sie offen sein gegenüber Schwierigkeiten und Entwicklungsbedürfnissen der Lehrpersonen. Arbeitet die Lehrperson erfolgreich, erachtet dies die Schulleitung nicht als selbstverständlich, sondern zeigt Anteil am Erfolg. Im Falle von besonders schwierigen Klassensituationen ist die Schulleitung gefordert, sich für zusätzliche personelle Ressourcen stark zu machen.</p>
Für effiziente Sitzungen sorgen	<p>Die Schulleitung ist angehalten die Sitzungen gut vorzubereiten. Die nötigen Unterlagen sollten möglichst im Voraus zugänglich gemacht werden. Wichtig ist zudem, dass Entscheide transparent fallen und die geplante Sitzungszeit eingehalten und sinnvoll genutzt wird - insbesondere soll keine Zeit für Informationen aufgewendet werden, die ohnehin allen zugänglich sind.</p>
Verfügbarkeit kommunizieren	<p>Die Schulleitung steht während der Unterrichtszeit zu festgelegten Terminen zur Verfügung. Dies gilt nicht nur für das Schulpersonal, sondern auch für Schülerinnen und Schüler und deren Eltern. Die Schulleitung handelt dabei im Interesse all jener, die an der betreffenden Schule sind. Idealerweise ist eine Schulleitung für sehr dringende Fälle auch ausserhalb der Unterrichtszeiten erreichbar.</p>

Den Überblick bewahren

Die Schulleitung bewahrt den Überblick über das Geschehen an der betreffenden Schule. Insbesondere weiss die Schulleitung, wer wann wo unterrichtet.

Vorbildfunktion wahrnehmen

Die Schulleitung ist in ihrer Funktion als Vorgesetzte in besonderem Mass gefordert. Deshalb muss sie sich ihrer Vorbildfunktion stets bewusst sein. So sind etwa ein gepflegter Auftritt und angemessene Umgangsformen für die Schulleitung besonders wichtig.

Weiterentwicklung der Schule

Konzentration auf die Kernaufgaben

Die Weiterentwicklung der Schuleinheit ist eine zentrale Aufgabe der Schulleitung. Diese wird allerdings durch den grossen administrativen Aufwand sowie durch Beschränkungen der vorgesetzten Behörde erschwert. Hinzu kommt, dass der Schulleiter oder die Schulleiterin als ausgebildete Lehrperson nicht auf administrative Aufgaben spezialisiert ist. Die zentrale Aufgabe der Schulleitung ist denn auch nicht die Administration, sondern nach wie vor die Pädagogik. Deshalb sollten eigentliche Sekretariatsarbeiten von entsprechendem Personal erledigt werden. Damit erhält die Schulleitung die Möglichkeit, sich vermehrt auf pädagogische Fragen zu konzentrieren. Diese Verantwortung kann auch dann noch wahrgenommen werden, wenn die Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen aufgehoben werden sollte.

Das Profil der eigenen Schule schärfen

Als in den Neunzigerjahren im Kanton Zürich die Diskussion um die teilautonomen Schulen begann, war das Ziel, den einzelnen Schulen ein eigenes Profil zu geben. Dieser Gedanke ist an vielen Orten, namentlich in der Stadt Zürich stark in den Hintergrund getreten. Dies behindert aber die «kundengerechte» Weiterentwicklung der Schulen, die sich unter Gewährung der Chancengerechtigkeit auf ihre «Kunden», also auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Schülerinnen und Schüler ausrichten können. Eine falsche Personalpolitik hindert die Schulen daran, sich ihr eigenes Profil zu schaffen.

Personalpolitik trägt zu eigenem Profil bei

Es ist Aufgabe der Schulleitung, sich für die eigene Schule zu engagieren. Die Zusammensetzung des Lehrkörpers ist ein wichtiger Faktor für die Schulentwicklung.

Beurteilung der Schulleitung

Meinung des Teams ist gefragt

Grundsätzlich ist die Schulleitung unbefristet angestellt. Ein professionelles Qualitätsmanagement ermöglicht eine breite Beurteilung. Dazu gehört, dass die Behörden auch die Stellungnahme des Schulteam einholen. Das Schulteam sollte sich regelmässig vorzugsweise mit externer Beratung über die Schnittstelle Team/Schulleitung Gedanken machen, auch ohne die Anwesenheit der Schulleitung. Eine Schulleitung, die ihrer Führungsaufgabe nicht gewachsen ist, wird von den Behörden fachlich unterstützt. Die Möglichkeit einer Trennung wird dabei im Auge behalten.

Konflikte

Konflikte nicht unnötig eskalieren lassen

Die Erfahrungen der ZLV-Beratungsstelle zeigen eine starke Zunahme der Konflikte zwischen Lehrpersonen und Schulleitungen, was angesichts der neuen Konstellation nicht überrascht. Als Beispiel seien die Konflikte im Zusammenhang mit der Verpflichtung zu Sitzungsteilnahme genannt. Diese gibt nicht nur Vollzeitangestellten zu reden, sondern ist für die wachsende Zahl von Teilzeitkräften ein ernsthaftes Problem. Als nächst höhere Instanz in Konfliktfällen können beide Seiten die Behörden einschalten. Der Nachteil dabei: Ein Konflikt, der vielleicht erst eine Meinungsverschiedenheit war, eskaliert erst recht. Der ZLV regt daher in Absprache mit dem VSLZH an, eine unabhängige Beratungsstelle zu schaffen, um möglichst viele Uneinigkeiten ohne Beizug der Behörden zu klären.

Forderungen des ZLV

Kompetenzen sind klar zu regeln

Damit geleitete Schulen im Alltag funktionieren, müssen die verschiedenen Aufgaben im ganzen Schulwesen klar einzelnen Hierarchiestufen zugewiesen werden. Allen Betroffenen soll ersichtlich sein, wer wo wann die Verantwortung trägt. Zu diesem Zweck wird nach Möglichkeit das Zusammenführen von Entscheidungskompetenz und Verantwortung angestrebt.

Feedbacks müssen möglich sein

Dem Team muss die Möglichkeit gewährt werden, der Schulleitung und den Behörden regelmässig Feedbacks zu geben.

Führungsaufgaben und Pädagogik sind zentral

Schulleitungen sollen sich nicht in erster Linie mit Büroarbeiten beschäftigen, sondern die pädagogische Entwicklung ihrer Schule und die Personalführung im Fokus haben. Damit das möglich wird, müssen sie von reinen Sekretariats- und Buchhaltungsarbeiten entlastet werden.

Paritätische Beratungsstelle schaffen

Der ZLV regt daher in Absprache mit dem VSLZH an, eine unabhängige Beratungsstelle zu schaffen, um möglichst viele Uneinigkeiten ohne Beizug der Behörden zu klären.

Weitere Informationen und Rückfragen

Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband ZLV
Ohmstrasse 14, Postfach
8050 Zürich
Tel. 044 317 20 50
sekretariat@zlv.ch