

L^{CH}

SCHULLEITENDE UND LEHRPERSONEN PROFIS ODER UNTERGEBENE?

DIE MISCHUNG MACHT'S!



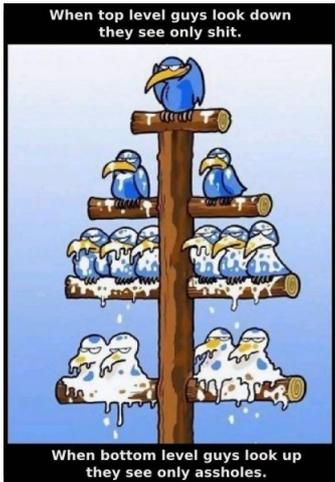
Referat Beat W. Zemp, Zentralpräsident LCH

Jubiläumsfachtagung des VSLCH 19.11.2014 in Hergiswil NW

1

L^{CH}

Das einfache Denken in den Kategorien « Vorgesetzte » und « Untergebene » führt letztlich immer nur in schiefe gegenseitige Wahrnehmungen:



2

L^{CH}

**EIN FÜHRER, DAS IST EINER, DER DIE
ANDEREN UNENDLICH NÖTIG HAT.**

SAINT-EXUPÉRY

Schulleitende und Lehrpersonen sind Führende.
Sie haben einander nicht unendlich,
aber immerhin endlich nötig.

Dazu 5 Thesen:

L^{CH}

1. Schulleitende (SL) üben einen Führungsauftrag professionell aus
2. Die Lehrpersonen (LP) sind Angestellte an einer geleiteten Schule
3. SL und LP stehen in gleichen und in unterschiedlichen Loyalitäten
4. Vorsicht mit „Vorgesetzte“ und „Untergebene“!
5. Die Mischung macht's!

L^{CH}

1. Schulleitende (SL) üben einen Führungsauftrag professionell aus



- Sie sind verantwortlich für „das Ganze“. Nicht für alles (!), sondern für das produktive Zusammenspiel der Beteiligten an einer guten Schule.
- Sie setzen sich ein für eine gute Personalsituation, für ein motivierendes und unterstützendes Betriebsklima, für Vorschriftentreue, für auftragsgemässe Ressourcen und für ein vertrauenswürdiges Aussenbild der Schule.
- Sie sind für diese Aufgaben ausgebildet, orientieren sich an den Kunstregeln von Schulleitung, verfügen über angemessene zeitliche und administrative Ressourcen für ihre Aufgabenerfüllung – und sind attraktiv entlohnt.

L^{CH}

Die besondere Führungssituation an Schulen anerkennen

- Der Auftrag für die LP kommt nicht vom lokalen Chef, sondern vom Lehrplan und anderen übergeordneten Regulierungen.
- Das Lehrpersonal ist pädagogisch und fachdidaktisch meist mindestens gleich gut qualifiziert wie die SL.
- Das zu führende Lehrpersonal übt täglich selbst Führung aus (Klassenführung, Gesprächsführung) und ist darin ausgebildet.
- Schulen sind vielerlei Einflüssen/Einmischungen von aussen ausgesetzt. Sie haben damit zu arbeiten.
- Der Grad der Auftragsbefreiung von Schulen ist zwar Verhandlungen zugänglich, aber nicht ohne weiteres mess- und steuerbar.

L^{CH}

Für die Führung von Schulen bedeutet dies:

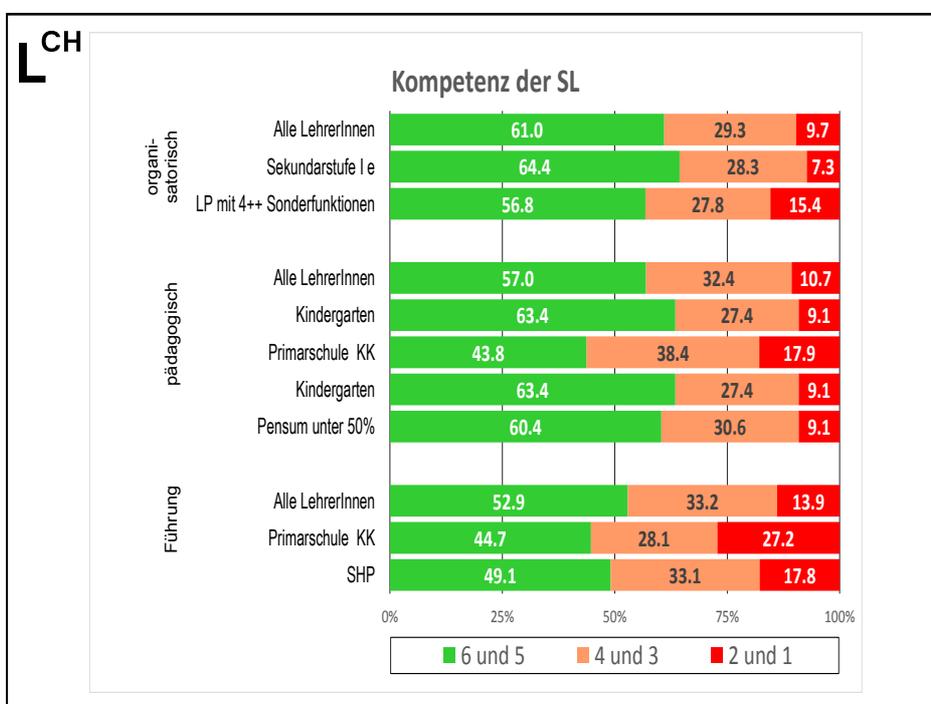
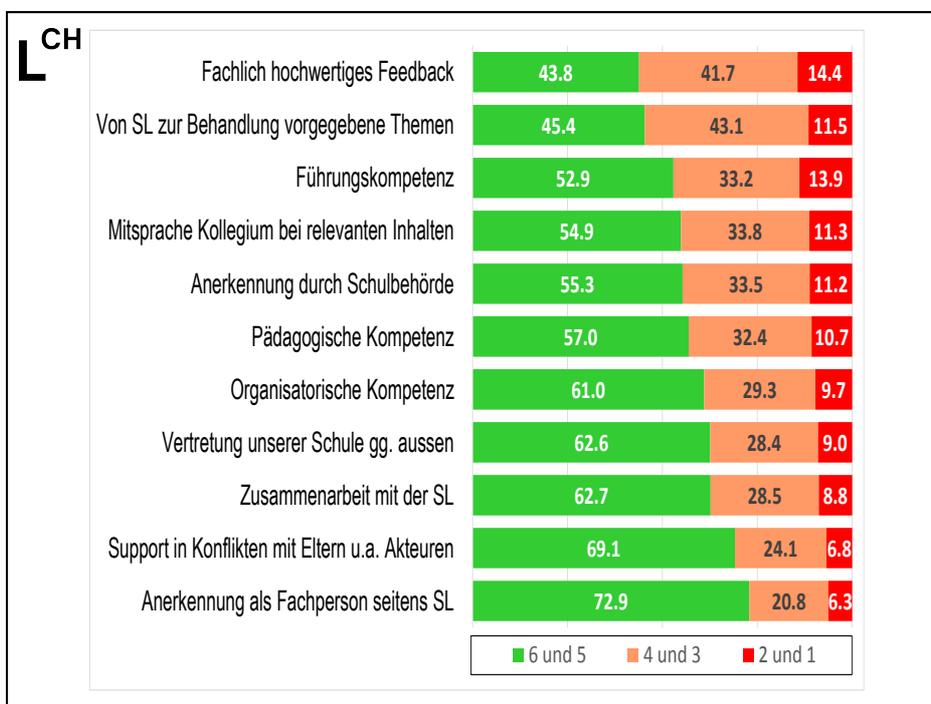
- Der Haupteinsatz der SL gilt der hochwertigen Rekrutierung, der passenden Zuweisung der Klassen, Fächer und sonstigen Aufgaben, der bedarfsgerechten Unterstützung des Personals, der Schaffung von Strukturen für Absprachen und Austausch.
- In diesem Rahmen drin die Lehr-Profis in ihrer Autonomie achten und schützen. Eingreifen, wenn zwingende Vorschriften verletzt werden oder Beschwerden vorliegen. Dabei jedoch berechenbar die Regeln der „Sorgenfall-Bearbeitung“ einhalten.
- Der Gefahr schiefer Vorstellungen über die Rollenverteilung zwischen SL und LP begegnen durch klare Zuständigkeits- und Loyalitätsregeln.

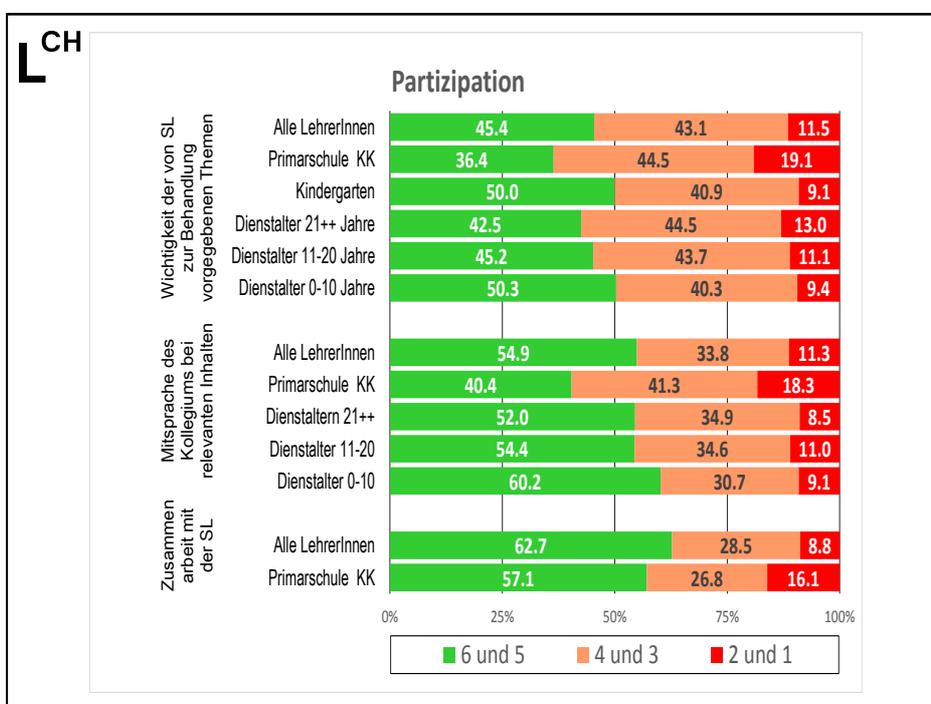
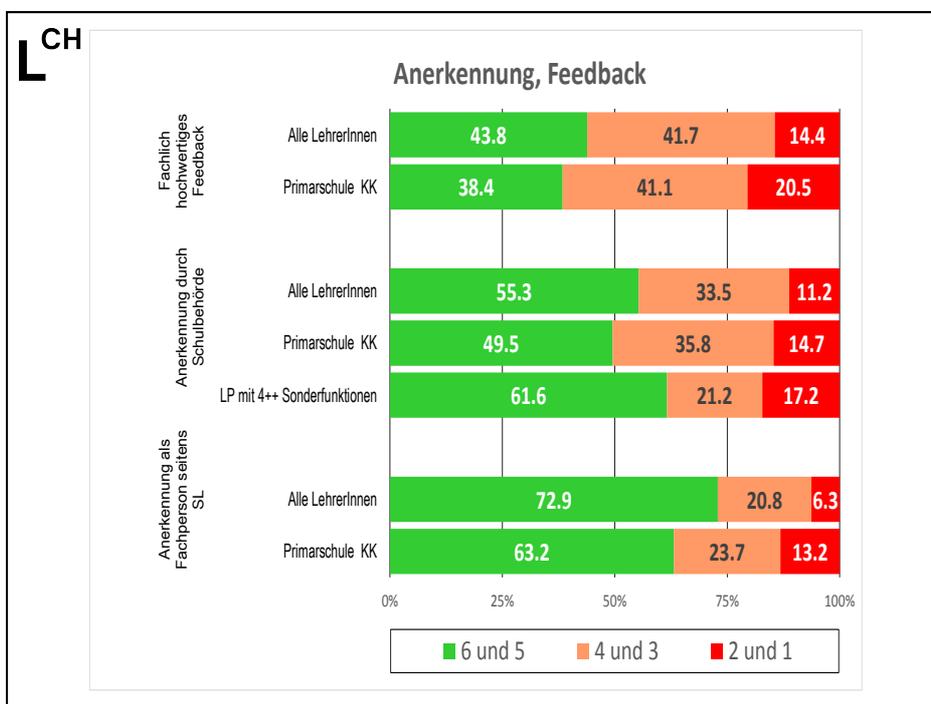
L^{CH}

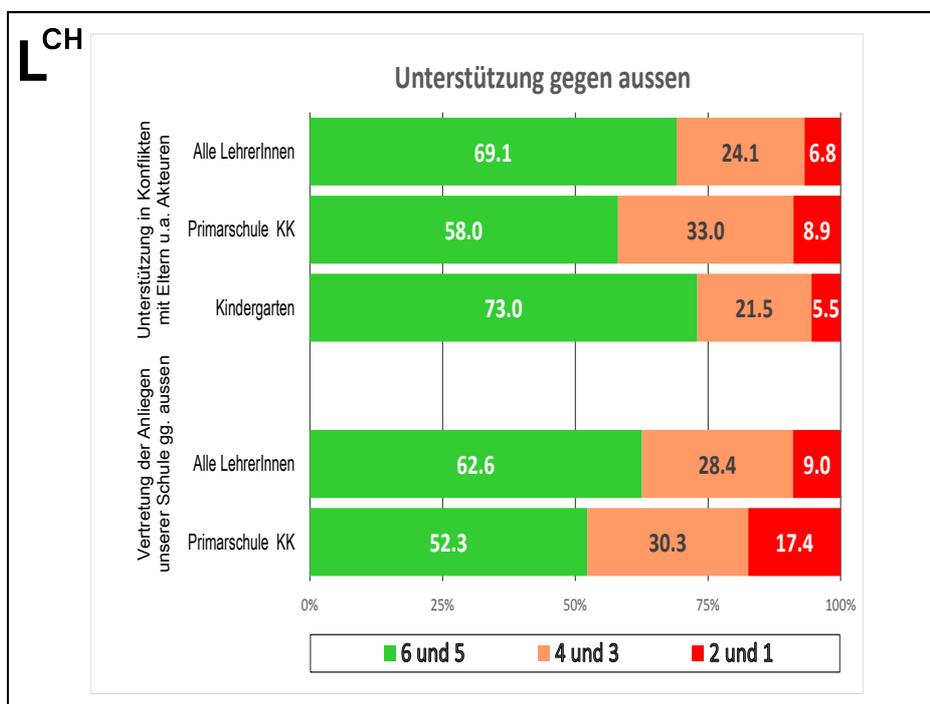
Berufszufriedenheit der Lehrpersonen 2014 LCH-Erhebung (in Auswertung)

- Das Erleben der Schulleitung spielt eine Rolle.
- Deutlich positives Erleben (2/3 positive Nennungen) vor allem in den Ansprüchen, als eigenständige Fachperson von der Schulleitung Anerkennung zu erhalten und in Konflikten mit Eltern und anderen gut gestützt zu werden.
- Eher negativ erlebt werden die fachliche Qualität des Schulleitungs-Feedbacks und die Vorgabe von zu behandelnden Themen durch die Schulleitung.

8







- CH
- Es gibt signifikante Unterschiede im Erleben von Schulleitung zwischen den Schulstufen und -arten sowie zwischen den verschiedenen Dienstalters-Gruppen. Hier muss noch näher hingeschaut und nach Erklärungen gesucht werden.
- 14

L^{CH}

2. Die Lehrpersonen (LP) sind professionelle Angestellte an einer geleiteten Schule



- LP sind verantwortlich für das, was sie zu einem gelingenden Unterricht und zu einem gelingenden Schulbetrieb beitragen können.
- Sie nehmen ihre dreifache Verantwortung gemäss Berufsleitbild wahr:
für die auftrags- und situationsgemässe Unterrichtsführung (pädagogisch, fachdidaktisch),
für die nötigen Absprachen und Aushandlungen mit den Partnern sowie
für die konstruktive Mitwirkung in Schulbetrieb und Schulentwicklung.
- Sie sind für diese Aufgaben ausgebildet, orientieren sich an den Kunstregeln des Berufs, verfügen über angemessene Ressourcen für ihre Aufgabenerfüllung – und sind attraktiv entlohnt.

L^{CH}

3. SL und LP stehen in gleichen und in unterschiedlichen Loyalitäten



- *SL balancieren ihre Loyalitäten* gegenüber dem Schulauftrag/ Lehrplan, gegenüber dem anvertrauten Personal (LP, Lernende, Eltern, Administration), gegenüber den anvertrauten materiellen Ressourcen, gegenüber den Vorschriften und Behörden und gegenüber ihrem professionellen Berufsethos.
- *LP balancieren ihre Loyalitäten* gegenüber dem Schulauftrag/ Lehrplan und ihrem Lehrauftrag, gegenüber den anvertrauten Lernenden und Klassen, gegenüber den Peers, gegenüber den Eltern und gegenüber ihrem professionellen Berufsethos.

L^{CH}

4. Nochmals: Vorsicht mit „Vorgesetzte“ und „Untergebene“!

- Landläufig suggerieren diese Wörter ein eher absolutistisches Verhältnis: omnipotente Machthaber und brav-fleißige Untertanen.
- Zwar haben sich die Machtverhältnisse in letzter Zeit zu Gunsten der SL verschoben, aber immer noch gilt der Satz von Antoine de Saint-Exupéry: *„Ein Führer, das ist einer, der die anderen unendlich nötig hat.“*
Weder Schulleitende noch Lehrpersonen können ihre Führungsrollen im Gegeneinander wahrnehmen!
- **Angesagt ist ein *konstruktives Miteinander* in Respekt vor dem gemeinsamen Schulauftrag und den je unterschiedlichen Zuständigkeiten, Rechten und Pflichten:**

L^{CH}

5. Die Mischung macht's! Vor Ort und in der Standespolitik

Vor Ort:

- Schriftliche Zuständigkeitsregeln, Organisationsreglemente machen Sinn, aber ersetzen nicht den notwendigen ständigen *Dialog über gegenseitige Erwartungen.*
- Es ist beidseitig zu anerkennen, dass manchmal (meist gut gemeinte) Übergriffe oder Unterlassungen passieren. Und dass dann solche *Rollen- und Beziehungs-Irritationen angesprochen und zurecht gerückt werden dürfen und sollen.*

L^{CH}

5. Die Mischung macht's!

In der Landespolitik:

- Der LCH hat die *Wichtigkeit von Schulleitung auch aus Sicht der Lehrkräfte* früh erkannt und deshalb Geburtshilfe für den VSLCH geleistet.
- Auch die Emanzipation des VSLCH vom LCH war folgerichtig – als Ausdruck der eigenständigen Profession Schulleitung *neben* der Profession Lehre.
- Der dritte vollzogene Schritt, das *Miteinander in Würdigung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede*, war ebenfalls folgerichtig - **und bleibt die Zukunftsperspektive!**

L^{CH}

5. Die Mischung macht's!

Zukunftweisende Zusammenarbeit: ProfilQ

profilQ – Professionalisierung durch schulinterne Qualitätsentwicklung

Eine Initiative der Dachverbände Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH und Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH, gefördert von der Stiftung Mercator Schweiz



Teilprojekt 1: Themen
Durch Information zum Handeln
Die Plattform mit den nützlichen
[Links und Tools](#)



Teilprojekt 2: Dialog
Durch kollegialen Austausch zum
gemeinsamen Lernen
Das [Fachnetzwerk](#)



Teilprojekt 3: Schulvisite
Durch Schulbesuche zu
Einsichten und eigenen
Vorhaben
Die [Schulen mit offenen Toren](#)