

Daniela Schädeli

TRAUMBERUF SCHULLEITUNG?

Auf Denkreise durch den Berufseinstieg



Daniela Schädeli

Traumberuf Schulleitung

Auf Denkreise durch den Berufseinstieg

ISBN Print: 978-3-0355-1890-0

ISBN E-Book: 978-3-0355-1891-7

Illustrationen: Sandro Fiscalini, atelier STRICHPUNKT, Steffisburg

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© 2021 hep Verlag AG, Bern

hep-verlag.ch



Zusatzmaterialien und -angebote zu diesem Buch:

<http://mehr.hep-verlag.ch/traumberuf-schulleitung>

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung

- Ziel des Buches
- Weiterführende Literatur finden
- Die Geschichte und Geschichten deiner Schule kennenlernen
- Aufbau des Buches
- Dank

Entscheide dich

- Was willst du erreichen?
- Was musst du wissen?
- Was kommt auf dich zu?
- Weitere Inspirationsquellen

Finde die passende Schule

- Wie ist die Schule organisiert?
- Was für Spannungsfelder gibt es?
- Wie möchtest du arbeiten?
- Tipps zur Bewerbung
- Weitere Inspirationsquellen

Bereite dich auf die neue Tätigkeit vor

- So gelingt die Übergabe
- Organisiere deine Arbeitszeit
- Schulleitung im Teilzeit-Pensum
- So baust du dir ein schulisches Netzwerk auf
- Weitere Inspirationsquellen

Start in den Berufsalltag

- Aus der Praxis lernen
- Fehler machen
- Deinen Platz finden
- und wenn der Einstieg trotzdem nicht gelingt?
- Weitere Inspirationsquellen

Das zweite Jahr: Sich weiterentwickeln

- Was ist experimentelle Schulführung?
- Wie führe ich mein Team in den Möglichkeitsraum?
- Weitere Inspirationsquellen

Anhang

- Literatur
- Abbildungen

Tabellen
Alltagseinblicke
Denkanstöße
Die Autorin

EINLEITUNG



Überlegst du dir, ob Schulleitung etwas für dich wäre? Oder trittst du bald deine erste Stelle als Schulleiterin oder Schulleiter an? Dieses Sachbuch begleitet dich auf deinem Weg in die Schulleitungstätigkeit von der Entscheidungsfindung über die Bewerbungsphase bis hin zum konkreten Schulleitungsalltag in den ersten Monaten. Mein Ziel ist es, dir einen realistischen Einblick zu verschaffen, denn je genauer du weißt, was auf dich zukommt, desto länger wirst du in deiner neuen Berufung verbleiben und desto zufriedener wirst du damit sein.

Es spielt keine Rolle, ob du das Buch liest, bevor du dich definitiv für den Schulleitungsberuf entschieden hast, oder wenn du schon angestellt wurdest. Die Themen sollen im Nachhinein und im Voraus oder gerade in der jeweiligen Situation zur persönlichen Reflexion über die eigenen Haltungen und Werte anregen. Denn Schulleitungsarbeit hat sehr viel mit Werten und Haltungen zu tun, weil es immer um Menschen und Beziehungen geht. Wie eine Schulleitung den Menschen in ihrem Umfeld begegnet, prägt die Kultur der Schule und gilt als Rollenmodell.

ZIEL DES BUCHES

Dieses Buch ist entstanden, weil ich mir selbst vor sieben Jahren, als ich meine erste Stelle als Schulleiterin antrat, einen solchen Wegweiser gewünscht hätte. Es gibt zwar viele Bücher darüber, wie man eine Schule führen soll und was eine gute Schulleitung ausmacht oder wie eine Schulleitung ihre Schule entwickeln sollte, aber leider habe ich bis heute kein Buch gefunden, das den Berufseinstieg von Schulleitungen begleitet und Hilfestellungen zur Entscheidungsfindung, Motivation und zu den konkreten Herausforderungen der ersten Monate in der Praxis aufzeigt.

Alltagseinblick 1 - Realistische Tätigkeitsvorschau



«Ich finde es wichtig, dass du weißt, was dich erwartet. Dass es Situationen geben wird, die du zunächst nicht verstehst, und du Arbeiten ausführen wirst, von denen du zunächst nicht weißt, wie du sie erledigen sollst. Mir haben die anderen Leute viel erzählt, aber ich musste dann auch selbst spüren und erfahren.» Das sagt Pascale nach ihrem ersten Semester als Schulleiterin, gefragt danach, was sie einer Person empfehlen würde, die sich für eine Schulleitungsstelle interessiert: Einerseits drückt Pascale hier aus, dass eine realistische Tätigkeitsvorschau essenziell ist und daher Interessierte so umfassend wie möglich über den Berufsauftrag informiert werden sollten, um ungenaue oder gar falsche Vorstellungen und Erwartungen aufdecken zu können und nicht schon zu Beginn enttäuscht und frustriert zu werden. Andererseits können Erfahrungen nicht weitergegeben werden. Erfahrungen können nur selbst gemacht werden.

Dieses Buch ist aus der Praxis, über die Praxis und für die Praxis geschrieben. Personen, die sich für den Beruf Schulleitung interessieren und Schulleitungen im Berufseinstieg sollen durch Alltagseinblicke und theoretische Hintergründe ein möglichst umfassendes Bild von ihrer zukünftigen Tätigkeit und Tipps für den Alltag erhalten. Darum hat es konkrete, erfahrungsbasierte Abschnitte und auch solche, die eher abstrakt und theoretisch sind. Meiner Meinung nach braucht es in der Schulleitung beides, um die Vorstellung zu einem differenzierten Ganzen zu verweben.

Dieses Buch ist kein Führungshandbuch. Zur Führung gibt es schon genügend Literatur in den verschiedenen Fachbereichen wie Betriebswirtschaft, Erziehungswissenschaft, Organisationsentwicklung und

Public Management. Denjenigen, die sich dafür interessieren, möchte hier drei Bücher zum Leiten von Schulen empfehlen, welche mich persönlich weitergebracht haben:

Hofmann, Hansueli; Hellmüller, Priska; Hostettler, Ueli: Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis. Bern: hep Verlag, 2016.

Jahn, Ronny: Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf. Wiesbaden: Springer VS, 2017.

Strittmatter, Anton: Führen als Vertrag. Mentale Modelle und erprobte Instrumente für die Leitung von Schulen und anderen Organisationen. Bern: Schulverlag plus, 2010.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR FINDEN

Wenn du weitere Literatur oder Hilfestellungen zu einem konkreten Problem oder zu einer Frage aus deinem Arbeitsalltag suchst, dann kann dir das folgende Modell vielleicht helfen ([Abbildung 1](#)).

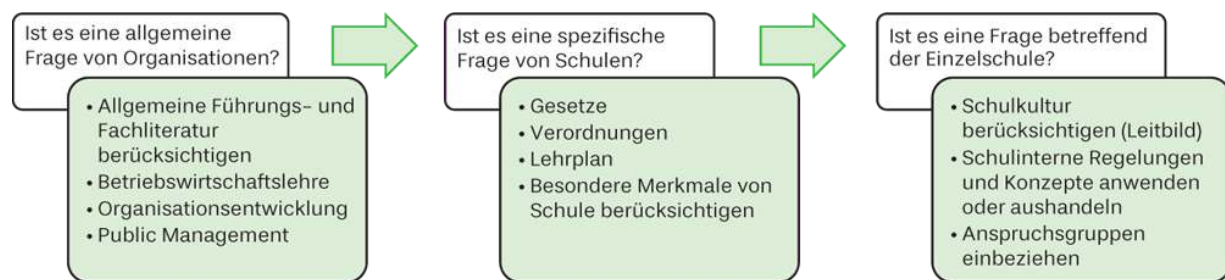


Abbildung 1 Strukturierungsmodell zur Einordnung von Fragen (Eigene Darstellung)

Wenn du zum Beispiel spürst, dass sich ein Konflikt zwischen zwei Lehrpersonen anbahnt, und du weißt nicht, was und ob du nun etwas tun sollst, dann kannst du dir überlegen, ob die Frage «Wie schlichte ich einen aufkeimenden Konflikt?» allgemein in Organisationen vorkommt, nur in Schulen vorkommt oder nur an deiner Schule vorkommt. Die Antwort liegt auf der Hand: Es kann

überall Konflikte geben, also kannst du irgendein Fachbuch zu Konfliktmanagement suchen und die Tipps darin studieren.

Wenn dich Eltern kontaktieren, weil sie einen Familienurlaub planen, der länger als die Schulferien dauert, dann steckt eine rechtliche Frage dahinter, und zwar: «Können Eltern ihr Kind vom obligatorischen Unterricht dispensieren lassen?» Die Antwort dazu findest du in der kantonalen Verordnung zu Dispensationen und Abwesenheiten.

Wenn du merkst, dass die Hauswartin oder der Hauswart deiner Schule den Abfall, den Jugendliche am Wochenende hinterlassen haben, nicht beseitigt hat, und dich das stört, dann sieht es schon anders aus. Die Frage ist dann: «Kann ich als Schulleitung die Hauswartsperson anweisen, den Müll wegzuräumen?» Zu dieser Frage wirst du weder in einem allgemeinen Fachbuch noch in der Literatur zur Schulleitung eine Antwort finden, denn diese Frage betrifft nur deine Einzelschule. Die Antwort findest du im Funktionendiagramm, im Pflichtenheft der Hauswartsperson oder in schulhauseigenen Konzepten. Öfters wirst du bei Fragen, welche die Einzelschule betreffen, auch keine schriftlichen Grundlagen finden. Dann musst du den direkten Kontakt suchen - zur Hauswartin oder zum Hauswart und allenfalls zur Gemeindeverwaltung, die in den meisten Fällen die Anstellungsbehörde ist. Dort kannst du dein Anliegen einbringen. Wenn du die Zuständigkeit klären möchtest, kannst du dies bei der kommunalen Schulbehörde traktandieren, welche dein Anliegen dann mit der Gemeindeverwaltung abgleicht.

DIE GESCHICHTE UND GESCHICHTEN DEINER SCHULE KENNENLERNEN

Diese alltäglichen Situationen zeigen dir, dass Schulleitungen in einem spannenden Feld arbeiten, welches Merkmale von allgemeinen Organisationen aufweist, aber auch ganz spezifische Merkmale hat, die nur in deiner Einzelschule vorkommen (siehe Kapitel «Wie ist die Schule organisiert?»). Du wirst darum deine eigene Schule kennenlernen müssen und verstehen lernen, wie die Menschen und die Strukturen vor Ort funktionieren. Höre den Menschen zu und akzeptiere, dass Schulen meist eine ganz spezifische Geschichte und Geschichten haben, die das Gemeinschaftsgefühl prägen. Es ist gut, diese zu kennen, aber nicht unbedingt notwendig, dass du sie bis ins letzte Detail kennst.

Zwei Schulen, an denen ich als Schulleiterin arbeitete, hatten nicht nur eine tolle Vergangenheit. Ich wollte vieles gar nicht wissen, weil ich dachte, dass die Vergangenheit vorbei ist und ich ja gar nicht Teil davon war. Dennoch gab es Themen, die langjährige Lehrpersonen nach wie vor beschäftigten, und es wurden immer wieder Vergangenheitschnipsel hervorgeholt, die es teilweise zu würdigen oder auch zurückzuweisen galt. Gerade in solchen Situationen wird sichtbar, dass es in der Schulleitung wenige Rezepte gibt, die du einfach anwenden kannst. Du wirst deine ganz eigene intuitive Handlungskompetenz ausbilden und immer wieder neu entscheiden müssen, was für dich und deine Schule passt. Insofern wirst du in diesem Sachbuch auch nicht unbedingt Antworten finden, sondern eher Fragen und Denkanstöße. Diese Spannung auszuhalten und in der Unsicherheit innezuhalten, gehört zum Schulleitungsberuf dazu.



Antonia findet, dass man Erfahrungen selbst machen muss, dass sich aber eine Schulleitung in die grundlegenden Themen des Berufes vorgängig sollte einarbeiten können. Damit eine Schulleitungsnovizin oder ein -novize schon mal gehört hat, was normal ist und was so auf einem zukommen wird, denn «wir haben viel Verantwortung, wir können viel bewegen. Ich halte es für unverantwortlich, Leute einfach in die Schulleitung hineinzustellen, um sie erst mal ein bisschen schwimmen zu lassen.» Antonia hätte sich gewünscht, dass sie sich schon vorher gewisse grundlegende Inhalte der Schulleitungstätigkeit hätte aneignen können. Es gibt jedoch in der Schweiz keine berufsqualifizierende Ausbildung, sondern lediglich berufsbegleitende Weiterbildungen für Schulleitungen.

AUFBAU DES BUCHES

Die fünf Kapitel dieses Buches orientieren sich am gängigen Ablauf der Entscheidungsfindung für eine neue berufliche Herausforderung, welche Schritt für Schritt in die Aktion übergeht und hoffentlich in deiner neuen Berufung ihr Gelingen findet.

Die Kapitel lassen sich in beliebiger Reihenfolge lesen. Die Fragen in den Kapiteln sollen dich als Leserin oder Leser direkt ansprechen und dich zum Nachdenken bringen. Da ich, wie schon erwähnt, selbst auch Schulleiterin bin, sind wir sozusagen potenzielle Berufskollegen oder -kolleginnen. In der Schulleitungsgemeinschaft ist das kollegiale Du die Norm. Darum spreche ich dich in diesem Buch per du an.

DANK

Diesem Sachbuch liegt meine Masterarbeit mit dem Titel «Einfach irgendwie funktionieren. Fallstudien zum

Berufseinstieg von Schulleitungen im Kanton Bern. Exkurs: Irritation von Gewohnheiten im Schulleitungsalltag durch die Coronakrise» zugrunde, welche ich am 23. Juni 2020 verteidigt habe. Ohne die Bereitschaft der drei interviewten Personen, mir mehrmals von ihrem Berufseinstieg zu erzählen, und die Erteilung des Publikationsrechts für die «Alltagseinblicke», hätte ich die Masterarbeit und auch jetzt dieses Sachbuch nicht schreiben können. Ich möchte mich herzlich bei ihnen für ihre Zeit und ihr Vertrauen bedanken. Die drei interviewten Personen Antonia Cramer, Martina Huber und Pascale Keller[1] werden durch das ganze Buch immer wieder von ihren teils widersprüchlichen Erlebnissen im Berufseinstieg erzählen.

Auch bei meiner Betreuungsperson Frau Dr. Doris Gödl von der Universität Fribourg, Departement Erziehungswissenschaften, möchte ich mich für die Begleitung und das konstruktive Feedback während der Erstellung der Masterarbeit bedanken.

Meine Familie musste einige schöne Wochenenden allein verbringen, weil ich in meine Gedanken vertieft war und mich nicht vom Schreiben losreißen konnte. Danken möchte ich vor allem meinem Mann Markus für die Unterstützung als Berufskollege, kritischem Freund und Korrekturleser. Du bist der Beste.

Natürlich möchte ich mich auch beim Illustrator Sandro Fiscalini, beim hep Verlag und besonders dem Lektor Christian de Simoni und den Personen, welche mich immer wieder im Schulleitungsalltag inspirieren, bedanken.

ENTSCHEIDE DICH