

# Schulleitung ist kein Ehrenamt

Stephan G. Huber

**I**st Schulleitung ein Ehrenamt? Natürlich wird niemand diese Frage ernsthaft mit Ja beantworten. Dennoch mögen sich manche Schulleiterinnen und Schulleiter so fühlen, als ob sie neben ihrer «eigentlichen» Tätigkeit – dem Unterrichten – quasi «ehrenamtlich» noch die Leitungs- und Führungsaufgaben an ihrer Schule wahrnehmen. Dabei stellen sie grosse Anforderungen an sich und bringen viel Engagement ein; sie spüren aber auch die Erwartungen von aussen und erfahren zu wenig Unterstützung.

Die Einsicht, dass Schulleitung ein eigener Beruf ist, der neben einem angemessenen Zeitbudget und einem entsprechenden Status einer auf ihn zugeschnittenen Qualifizierung und entsprechender Unterstützung bedarf, setzt sich zwar allmählich durch, hat aber noch nicht zu angemessenen bildungspolitischen und praktischen Konsequenzen geführt.

Zu den bisherigen und sowieso vielfältigen Aufgabefeldern einer Schulleitung

sind in den letzten Jahren völlig neue hinzugekommen und werden auch in Zukunft noch weitere hinzukommen. Wenn Schulen zum Beispiel ihre Finanzhaushalte selbst verwalten, wenn sie ihr Personal selbst auswählen und einstellen können, wenn sie sich stark den Ansprüchen des regionalen Umfelds öffnen, wenn die Elternschaft, die politische Gemeinde und die regionale Wirtschaft an Schule mitbestimmend und mitverantwortlich Anteil nehmen, wenn Markorientierung Schulen untereinander in Konkurrenz bringt und sie den Eltern, der Politik und der Öffentlichkeit insgesamt rechenschaftspflichtig werden, kommen auf die pädagogische Führung bislang unvertraute Tätigkeitsdimensionen zu.

Diese als dramatisch und irreversibel erlebten Wandlungsprozesse führen

nicht nur zu neuen Aufgabefeldern, sondern verändern ebenso die Gestalt gewohnter Tätigkeiten. Schwerpunktverlagern sich, so dass sich Schulleiter insgesamt einem veränderten Spektrum an Anforderungen und Herausforderungen gegenübersehen. Um das adäquat bewältigen zu können, müssen erweiterte, teilweise auch wirklich neue Kompetenzen erworben werden.

Vor diesem Hintergrund ist eine Professionalisierung der Schulleitungen von grosser Bedeutung. Diese sollte sich in drei wesentlichen Bereichen des Personalmanagements niederschlagen: in einer qualifizierten Ausbildung für dieses Amt, einer den Anforderungen gerechten Auswahl sowie in Massnahmen der Weiterqualifizierung beziehungsweise in einer systematischen Personalentwicklung.

Ziel der Professionalisierung muss es schliesslich sein, Schulleiterinnen und Schulleiter darin zu unterstützen, ihre Kompetenzen in einem Mass zu entwickeln, das sie befähigt, ihre jeweilige Schule in einem Umfeld zu leiten und zu führen, das ständigem und raschem gesellschaftlichem, wirtschaftlichem und bildungspolitischem Wandel unterworfen ist, und sie für ihre Schülerinnen und Schüler zu fruchtbaren «Lernorten» werden zu lassen.

**DERAUTOR**



Professor Stephan G. Huber von der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz hat gestern an der ersten Interkantonalen Tagung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Kandersteg das Hauptreferat gehalten.

# Der Bund

**Herausgeber:** Der Bund Verlag AG  
**Verleger:** Charles von Grafenried  
**Auflage:** 58 117

**Redaktion:**  
Bubenberplatz 8, Postfach, 3001 Bern  
Tel. 031 385 11 11, Fax 031 385 11 12

**Verlag:**  
Der Bund Verlag AG, c/o Berner Zeitung AG,  
Dammweg 9, Postfach, 3001 Bern  
Tel. 031 330 31 11, Fax 031 330 36 86

**Chefredaktor:** Artur K. Vogel (akv)  
**Stellvertretende Chefredaktoren:**  
Rudolf Bürger (bur), Patrick Feuz (paf)

**Chefin vom Dienst:** Theodora Peter (tp)

**Homepage:** [www.дебund.ch](http://www.дебund.ch)  
**E-Mail:** [дебund@дебund.ch](mailto:дебund@дебund.ch)

**Verlagsdirektorin:**  
Franziska von Weissenfluh

**Insetate:** Berner Zeitung,  
Dammweg 9, Postfach, 3001 Bern  
Telefonische Anzeigenannahme:  
Tel. 031 330 33 10, Telex 912 160,  
Fax 031 330 35 71

**E-Mail:** [insetate@bernerzeitung.ch](mailto:insetate@bernerzeitung.ch)  
ISDN-Nr. 031 348 02 40 (2-Kanal)

**Technischer Kundendienst:** Anzeigen  
Tel. 031 330 35 61. Für Todesanzeigen  
ausserhalb der Bürozeit: Fax 031 330 35 71.  
Anzeigenannahme auch bei allen Publicitas-  
Filialen Schweiz: Publicitas Bern,  
Tel. 031 384 13 84, Fax 031 384 14 91

**Abonnementspreise:** 24 Monate Fr. 636.-,  
12 Monate Fr. 342.-, 6 Monate Fr. 186.50,  
3 Monate Fr. 99.90, 40% Studenten- und Aus-  
bildungsrabatt. Bitte Ausweis mitschicken.  
Die Preise verstehen sich inkl. 2,4% MWST.  
Einzelnummer Fr. 2.80 (inkl. 2,4% MWST).  
Abonnemente: Tel. 031 385 14 44,  
Fax 031 385 14 45

**E-Mail:** [abo@дебund.ch](mailto:abo@дебund.ch)

Copyright-Regelung, Vergl. grosses  
Impressum in der Montag-Ausgabe.