

# Berufs- leitbild Schul- leitung

# Eine Schule führen und gestalten ist eine Herausforderung

---

## Impressum

Herausgeber: Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSLCH, Bernardastrasse 38, CH-5442 Fislisbach, Telefon 056 534 09 90, E-Mail: [vsch@vslch.ch](mailto:vsch@vslch.ch). Dieses Berufsleitbild basiert auf demjenigen des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich VSLZH. Es wurde für die VSL-Verbände der gesamten Deutschschweiz im Rahmen der VSL-Präsidentenkonferenz angepasst und ist mit der Verabschiedung durch die VSLCH-Delegiertenversammlung vom 21. Januar 2015 verbindlich.

### Bestellungen:

Gedruckte Exemplare dieses Berufsleitbilds können gegen einen Unkostenbeitrag per E-Mail unter [vsch@vslch.ch](mailto:vsch@vslch.ch) angefordert werden. Für Mitglieder des VSLCH wird lediglich eine Versandkostenpauschale erhoben. Die digitale Form dieses Berufsleitbilds kann kostenlos im VSLCH-Webshop als PDF heruntergeladen werden.

Vertreter/innen von staatlichen, kantonalen und lokalen Behörden, Berufsberatungen, Aus- und Weiterbildungsunternehmen sowie weitere Organisationen aus dem Bildungsbereich können gedruckte und digitale Fassungen kostenlos unter [vsch@vslch.ch](mailto:vsch@vslch.ch) anfordern.

Erste Kleinauflage Januar 2015: 300 Ex. zur Delegiertenversammlung vom 21. Januar 2015

Jede Profession im Bildungsbereich braucht ein Berufsleitbild. Ein Berufsleitbild gibt das Selbstverständnis einer Profession wieder. Berufsleitbilder klären, orientieren und stärken: Sie schärfen den Blick für zentrale Aufgaben und Haltungen, sie stecken langfristige Perspektiven und Horizonte ab, sie bündeln Energien der Verantwortlichen in der Schule, die sonst verzettelt würden. All dies trägt dazu bei, die Kommunikation, Vernetzung und Kooperation unter den verschiedenen Akteuren in der Bildungslandschaft weiter zu qualifizieren.

Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule gehören einer jungen Profession an. Diese kann sich durch ein Berufsleitbild finden und profilieren - namentlich in kluger Abgrenzung zu Berufsfeldern, mit denen sie eng kooperiert: zum Lehrberuf, aber auch zu Führungsaufgaben in Verwaltung und Privatwirtschaft.

Die folgenden Leitsätze umschreiben zentrale Zielgrössen des Schulleitungsberufs. So richtig es ist, einzelne Leitsätze herauszugreifen und zu diskutieren, so wichtig ist es, das Ganze im Auge zu behalten. Die Führung einer Schule ist gerade deshalb anspruchsvoll und voraussetzungsreich, weil es immer ums Ganze geht. Dabei gilt jedoch, dass auf Grund unterschiedlicher, teils sich widersprechender Interessen nicht immer allen Erwartungen Rechnung getragen werden kann.

## 6 Leitsätze versuchen diesen Ansprüchen gerecht zu werden:

1. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für das Qualitätsmanagement der ganzen Schule zuständig.
2. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Fachleute für das Führen, Gestalten und Weiterentwickeln ihrer Schule.
3. Schulleiterinnen und Schulleiter wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen.
4. Schulleiterinnen und Schulleiter handeln im Rahmen eines geklärten Auftrags.
5. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für ihre Aufgabe qualifiziert ausgebildet, vernetzen sich und bilden sich stetig weiter.
6. Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine zentrale Rolle in der Entwicklung der Volksschule.

# 1. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für das Qualitätsmanagement der ganzen Schule zuständig

---

In Schulen mit hohem Qualitätsbewusstsein orientieren sich die Mitglieder an gemeinsamen Zielen, überprüfen deren Erreichen regelmäßig und entwickeln sich stetig weiter. Für die Schulleitung sind sowohl Qualitäts- als auch Gemeinschaftsorientierung zentral.

Eine gute Schule versteht sich als Lehr- und Lerngemeinschaft. Diese wird durch gemeinsame Ideale, anspruchsvolle Zielsetzungen und aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zusammengehalten. In einem pädagogisch geprägten Schulprogramm kommt dies zum Ausdruck. Darin wird auch aufgezeigt, wie die Qualität von Schule und Unterricht kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Die an einer Schule beteiligten Personen prägen und tragen das gemeinsam vereinbarte Profil einer Schule mit. Das setzt ein freies und anregendes Lern- und Arbeitsklima voraus, eine Grundstimmung auch, in der sich alle wertgeschätzt und ernst genommen fühlen. Dabei kommt dem Führungshandeln und Verhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselrolle zu.

### Schulleiterinnen und Schulleiter stehen für die Schule als Ganzes.

Das Schulprogramm zeigt auf, welche Entwicklungsziele eine Schule verfolgt. Die Schulleitung steuert, begleitet und moderiert die Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms. Geeignete Massnahmen dienen der Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität. Schulleiterinnen und Schulleiter haben ein hohes Qualitätsbewusstsein. Darin zeigt sich einerseits ihre Ausrichtung an zeitgemäßem Lernen und Lehren, andererseits spiegelt sich darin auch ihre Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit und deren Erwartungen an die Schule.

---

### Schulleiterinnen und Schulleiter stehen für die Qualitätsentwicklung der Schule.

---

## 2. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Fachleute für das Führen, Gestalten und Weiterentwickeln ihrer Schule

---

Bildung gehört zu jenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern, die an Spannungen und Widersprüchen reich sind. Wer eine Schule führt und mitgestaltet, muss über eine Vielfalt von Kompetenzen und Eigenschaften verfügen, damit diese Spannungsfelder produktiv gemacht und genutzt werden können.

Schulleiterinnen und Schulleiter setzen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe auf ihre Führungskompetenzen, ihr Fachwissen, ihr pädagogisches Know-how und ihre Persönlichkeit. Ihre professionellen Kompetenzen unterstützen sie dabei, kontext- und situationsgerecht zu führen; ihre persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten tragen dazu bei, dies in enger Abstimmung mit all jenen zu tun, auf die sie für ihre Aufgabenerfüllung angewiesen sind. Schulleitung ist eine Abstimmungs-, Kooperations- und Vernetzungsaufgabe auf mehreren Ebenen.

Eine wirksame Schulführung basiert auf Entscheiden, die - so weit möglich - partizipativ erarbeitet, inhaltlich nachvollziehbar und transparent sind. Der Umgang mit den an der Schule tätigen Personen ist wohlwollend, wertschätzend und fair, geprägt von einem positiven Menschenbild und gegenseitigem Respekt.

Schulleiterinnen und Schulleiter verkörpern inmitten der vielfältigen Ansprüche und Herausforderungen Gelassenheit und Differenzierungsvermögen: Sie verstehen es, Problemen mit Verständnis zu begegnen und für mögliche Lösungen Vertrauen aufzubauen. Ihr Handeln ist sorgfältig, kompetent und breit abgestützt.

---

**Wer mit Schulleiterinnen und Schulleitern zusammenarbeitet, kann sich auf sie verlassen.**

---

## 3. Schulleiterinnen und Schulleiter wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen

---

Heterogenität und Diversität prägen die heutige Schule - nicht nur, was die Herkunft, das Leistungsvermögen und das Verhalten der Schülerinnen und Schüler betrifft, sondern auch hinsichtlich der Erwartungen und Ansprüche der Erwachsenen, von Lehrpersonen, Eltern und Behörden. In diesem Kontext wirkt Schulführung integrativ.

Die integrierende, vermittelnde und am grösseren Ganzen orientierte Funktion der Schulleitung ist sowohl nach innen als auch nach aussen notwendig. Schulleiterinnen und Schulleiter scheuen sich nicht, sich dabei zu exponieren. Vielfalt als Chance zu sehen und auf strittige und kritische Situationen besonnen zu antworten, verlangt Präsenz und eine persönliche Haltung.

Schulleiterinnen und Schulleiter führen und unterstützen multiprofessionelle Teams, die durch unterschiedliche Charaktere und Persönlichkeiten geprägt sind. Die Vielfalt von Erwartungen und Bedürfnissen, von Kompetenzen und Ressourcen setzt eine Personalarbeit voraus, die flexibel und kreativ ist und zwischen den individuellen und institutionellen Interessen zu verbinden vermag.

Ob von Seiten der Behörden, von anderen Schulstufen, von Eltern oder der Arbeitswelt vorgebracht, fast immer bilden Erwartungen an eine Schule zuletzt einen bunten und sich teilweise widersprechenden Interessenmix. Es ist Aufgabe der Schulleitung, zwischen den Anspruchsgruppen zu vermitteln und dem Rechnung zu tragen, was für die eigene Organisation zentral ist. Diese Filter- und Vermittlungsfunktion trägt dazu bei, dass sich die Lehrpersonen auf ihre Hauptaufgabe - den Unterricht - konzentrieren können.

---

**Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen die unterschiedlichen, heterogenen Interessen im Schulalltag als Chance wahr.**

---

## 4. Schulleiterinnen und Schulleiter handeln im Rahmen eines geklärten Auftrags

---

Zwischen kantonalen Vorgaben und lokalen Ausprägungen gibt es auch für öffentliche Schulen Gestaltungsfreiräume. Diese zu erkennen, zu gestalten und zu nutzen, ist ein wichtiger Teil des Führungshandelns von Schulleitungen. Sie wissen, mit wem sie welche Ziele am besten erreichen.

Was für den politischen Auftrag an die Schule gilt, gilt auch für den professionellen Berufsauftrag an die Schulleitung: Wichtig ist, dass er angepasst an die Möglichkeiten und Bedürfnisse vor Ort interpretiert und umgesetzt wird. Für beide Aufgaben sind Schulleiterinnen und Schulleiter in besonderem Masse verantwortlich. Ihre Arbeit ist Arbeit am Profil der Schule, die ihnen - gelingt sie - selber zu Profil verhilft.

Jede Schule ist anders, auch wenn die kantonalen Vorgaben für alle gleich sind. Schulleiterinnen und Schulleiter erkennen, was ihre Schule braucht, um an ihrem Standort optimal wirken zu können. Ob klein oder gross, städtisch oder ländlich, Sek, Primar oder Kindergarten - Schulen wollen eigenständig und lokal unterschiedlich wahrgenommen werden. Zusammen mit allen Schulbeteiligten gestalten Schulleiterinnen und Schulleiter eine pädagogisch profilierte Schule.

Das Berufsbild Schulleitung beinhaltet zwar auch einen generellen Auftrag, doch will auch dieser individuell ausgestaltet und lokal angepasst werden. Dies zeigt sich insbesondere dort, wo für spezifische Probleme Handlungsspielräume gefragt und in kritischen Situationen Entscheidungen nötig sind. Dann kommen die eigenen Kompetenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter zum Tragen, ihr Selbstbewusstsein, ihr Mut, ihre Entscheidungsfreude und ihr Durchsetzungsvermögen.

---

Schulische Autonomieansprüche rufen nach Führungspersonen, die selbstbewusst mit Schulpartnern verhandeln und die eigenständig gestalten. Die Professionalität von Schulleiterinnen und Schulleitern misst sich nicht zuletzt daran, wie sehr ihnen das gelingt.

---

## 5. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für ihre Aufgabe qualifiziert ausgebildet, vernetzen sich und bilden sich stetig weiter

---

Die Führung einer Schule setzt eine Vielzahl organisatorischer und personenbezogener Fähigkeiten sowie beträchtliches Systemwissen voraus. Schulleitungen erwerben ihre Führungskompetenz und ihr Fachwissen in einer anspruchsvollen Ausbildung auf Hochschulniveau. Kontinuierlich erweitern und bestätigen sie ihr Wissen - im Führungsalltag und in Netzwerken mit anderen Schulleitenden ebenso wie im Austausch mit weiteren Erfahrungs- und Wissensträgern.

Schulen sind professionelle Organisationen mit besonderen Eigenschaften. Für deren Führung ist eine spezielle Führungsausbildung unentbehrlich. Im sich wandelnden Schulumfeld ist die kontinuierliche Weiterbildung zwingend.

Ob durch netzwerkartige Verknüpfung in Sachfragen, durch Intervention und Supervision oder durch Verbandsforen - Kooperationen unter den Schulleiterinnen und Schulleitern stärken die Profession und die individuelle Praxis gleichermaßen. Theoretisches Wissen in pädagogischen Fragestellungen und in Führungsfragen verbindet sich so mit praktischer Alltagserfahrung und legitimiert Weiterbildungsbedarf.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind sich ihrer eigenständigen Profession bewusst. Pädagogische Kompetenzen jedoch helfen ihnen beim Verstehen der Probleme und Ansprüche der verschiedenen Akteure und damit bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit - nicht pädagogisch vorgebildete Schulleiterinnen und Schulleiter müssen ihre Eignung für die Führung einer Schule auf anderen Wegen nachweisen.

---

Schulleiterinnen und Schulleiter sind berufsspezifisch aus- bzw. weitergebildet und können so vorausschauend und kompetent jenem Wandel begegnen, der Schule und Schulumfeld herausfordert.

---

# 6. Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine zentrale Rolle in der Entwicklung der Volksschule

---

Die Gesellschaft wandelt sich rasch. Neuerungen in Bildung, Erziehung und Unterricht sind zahlreich. Sie alle haben einen Zielort: die einzelne, lokale Schule. Schulleitungen sind bei der Planung so unabdingbar wie bei der Umsetzung von Reformen. Sie beteiligen sich aktiv - konstruktiv und kritisch - an der Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Volksschule.

Führen heisst auch Vorausschauen: Schulleiterinnen und Schulleiter tun dies, indem sie in ihren Schulen im Sinne der Personal-, Unterrichts-, Organisations- und Qualitätsentwicklung Veränderungen vorschlagen und verwirklichen. Sie tun dies auch, indem sie sich mit ihrem spezifischen Know-how, ihrem Sinn für das Notwendige und das Machbare bei Fragen der Systementwicklung aktiv beteiligen. Ob es um die Belastung im Schulalltag, um die Optimierung von Schnittstellen zwischen Schulstufen oder um die Umsetzung des Lehrplans geht - Schulleiterinnen und Schulleiter bringen ihre praxisnahen Erkenntnisse fundiert ein.

So wie das Führen einer Schule auf betrieblicher Ebene ohne enge Kooperationen mit Lehrpersonen, Behörden und Eltern undenkbar ist, so wichtig ist auch die Zusammenarbeit, wenn es auf der Systemebene um die Beantwortung von schulrelevanten Zukunftsfragen geht. Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten daher mit den Institutionen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung zusammen, aber auch mit den Berufsverbänden der Lehrerinnen und Lehrer sowie den Vertretungen kantonaler und kommunaler Behörden. Und nicht zuletzt kooperieren sie im eigenen Berufsverband, dem die Zukunft von Bildung, Volksschule und Unterricht ein zentrales Anliegen ist.

---

Schulleiterinnen und Schulleiter sind wichtige Akteure bei der erfolgversprechenden Planung und Implementierung von Entwicklungsvorhaben im Bereich der Volksschule.

---

## Dank

Der Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) hat mit Unterstützung der Stiftung MERCATOR sowie des Volksschulamts des Kantons Zürich (VSA) ein Berufsleitbild und ein Berufsbild für Schulleitungen erarbeitet (Projektleitung: Moritz Stutz; Fachliche Begleitung: Beat Bucher, Luzern).

Der VSLCH hat mit ausdrücklicher Einwilligung des VSLZH das Berufsleitbild in überarbeiteter Form übernommen. An dieser Stelle danken wir dem VSLZH herzlich für seine Pionierarbeit.

# Wir machen uns stark.

Für unseren Beruf.

Für die Organisation Schule.

Für unseren Verband.

---

**Geschäftsstelle VSLCH:**

**Bernardastrasse 38, CH-5442 Fislisbach**

**Tel. +41 (0) 56 534 09 90, [www.vslch.ch](http://www.vslch.ch), E-Mail: [vs1ch@vs1ch.ch](mailto:vs1ch@vs1ch.ch)**

---