

## 22 Jahre geleitete Schule



### **Dani von Känel berichtet aus seiner langjährigen Erfahrung als Schulleiter:**

In den Anfängen der geleiteten Schulen, Ende der Neunziger Jahre des letzten Jahrtausends, waren Schulleitungen vorwiegend für die schulhausinterne Koordination zuständig. Meist erwachsen sie aus dem Vorgängermodell «Hausvorstand». Für dieses Amt war keine Qualifikation nötig – die Anciennität war ausschlaggebend.

Schulleitungen hatten zu Beginn einen schweren Stand. Lehrerinnen und Lehrer hatten bis anhin keine Vorgesetzten, sie führten sich seit jeher auf ganz individuelle Art selbst. Die Qualität des Unterrichts wurde von der Schulpflege als Milizbehörde beurteilt, was von Seiten der Lehrerschaft auf wenig Akzeptanz stiess.

Schulleitungen erwachsen bei deren Einführung vorwiegend aus den eigenen Reihen. Ein Markt an externen Kandidatinnen und Kandidaten gab es damals noch nicht. Ausgehend vom Verständnis „Primus inter Pares“ (Erster unter Gleichen), der formal dieselben Rechte hatte wie alle anderen Lehrpersonen und auf derselben Hierarchiestufe stand wie sie, agierten sie vorwiegend als Motivatoren ohne zusätzliche Kompetenzen. In den Anfängen diente die Leitung der Schule vorwiegend der reibungslosen Umsetzung behördlicher Vorgaben – ohne Finanzverantwortung, ohne Personalführung, ohne Weisungsbefugnis etc.

Teambildung und Qualitätskontrolle waren Schwerpunktthemen bei der Einführung der Schulleitungen. Es galt, aus einer zufällig zusammengewürfelten Ansammlung von Lehrpersonen ein Team zu formen. Das stiess bei zahlreichen Einzelkämpfern, welche bis anhin auch ohne Schulleitung gute Arbeit geleistet hatten, auf teilweise heftigen Widerstand. Um eine gemeinsame Ausrichtung dieser Gruppe von Lehrpersonen zu erreichen, musste in jeder Schule ein Leitbild erarbeitet werden. In Bülach hat man diesen Prozess schon früh als Chance genutzt. Schulleitungen und Lehrpersonen haben diese Leitbilder zusammen in einem bewussten Prozess erarbeitet und so den Grundstein für ein gemeinsames pädagogisches Handeln gelegt.

Nach und nach wurden die Schulleitungen mit mehr Kompetenzen ausgestattet. Mit dem neuen Volksschulgesetz von 2005 wurde unter anderem die rechtliche Grundlage für die Führungsaufgabe der Schulleitungen geschaffen. Die Zeit der «Primus inter Pares» war endgültig vorbei. Gefragt waren Leute, die tatsächlich führen und nicht nur verwalten wollten.

Heute führen Schulleitungen ihre Schulen als eigentliche Klein- und Mittelbetriebe. Mit dem Unterschied, dass es in der Volksschule keine Zwischenhierarchien gibt. Das bedeutet, dass ein Schulleiter als Personalverantwortlicher oft fünfzig oder mehr Mitarbeitende führt. Zugleich ist er auch Entwickler, trägt die direkte Verantwortung für ein Budget von vielen Hundertausenden von Franken, ist zuständig für die Qualitätssicherung, -entwicklung und für die Weiterbildung, übernimmt die Funktion eines Ombudsmanns und erledigt nebenbei noch viele administrative Arbeiten. Das ist wahrlich ein Spagat, der nicht immer ganz einfach zu bewältigen ist. Spannend ist die Aufgabe des Schulleiters alleweil. Sie ist vielfältig und abwechslungsreich. Wer gerne im pädagogischen Umfeld Verantwortung übernimmt und Menschen führt, für den ist es die richtige Herausforderung.

Wohl gerade deshalb befriedigt mich diese Aufgabe als Schulleiter nach wie vor.

Hier finde ich genügend Abwechslung, kann Sinn in meiner Arbeit erkennen und viel Positives bewirken.

Dazu kommt, dass ich in der Zusammenarbeit mit meinem Team, unter den Schulleitenden sowie mit meinen Vorgesetzten hier in Bülach eine gemeinsame, anspornende Grundhaltung wahrnehme, mit der es sich wunderbar weiterarbeiten lässt.