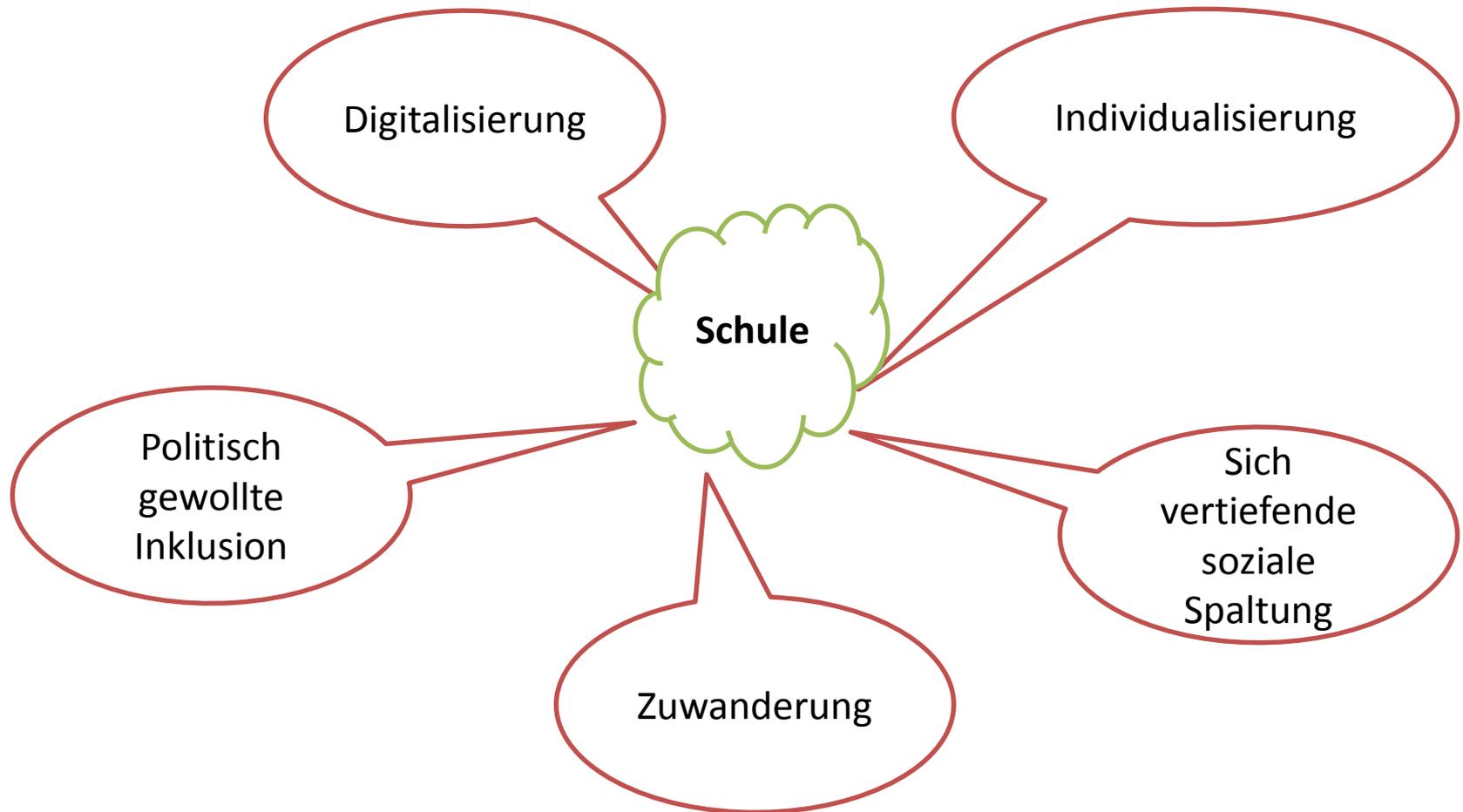


Zwischen Baum und Borke

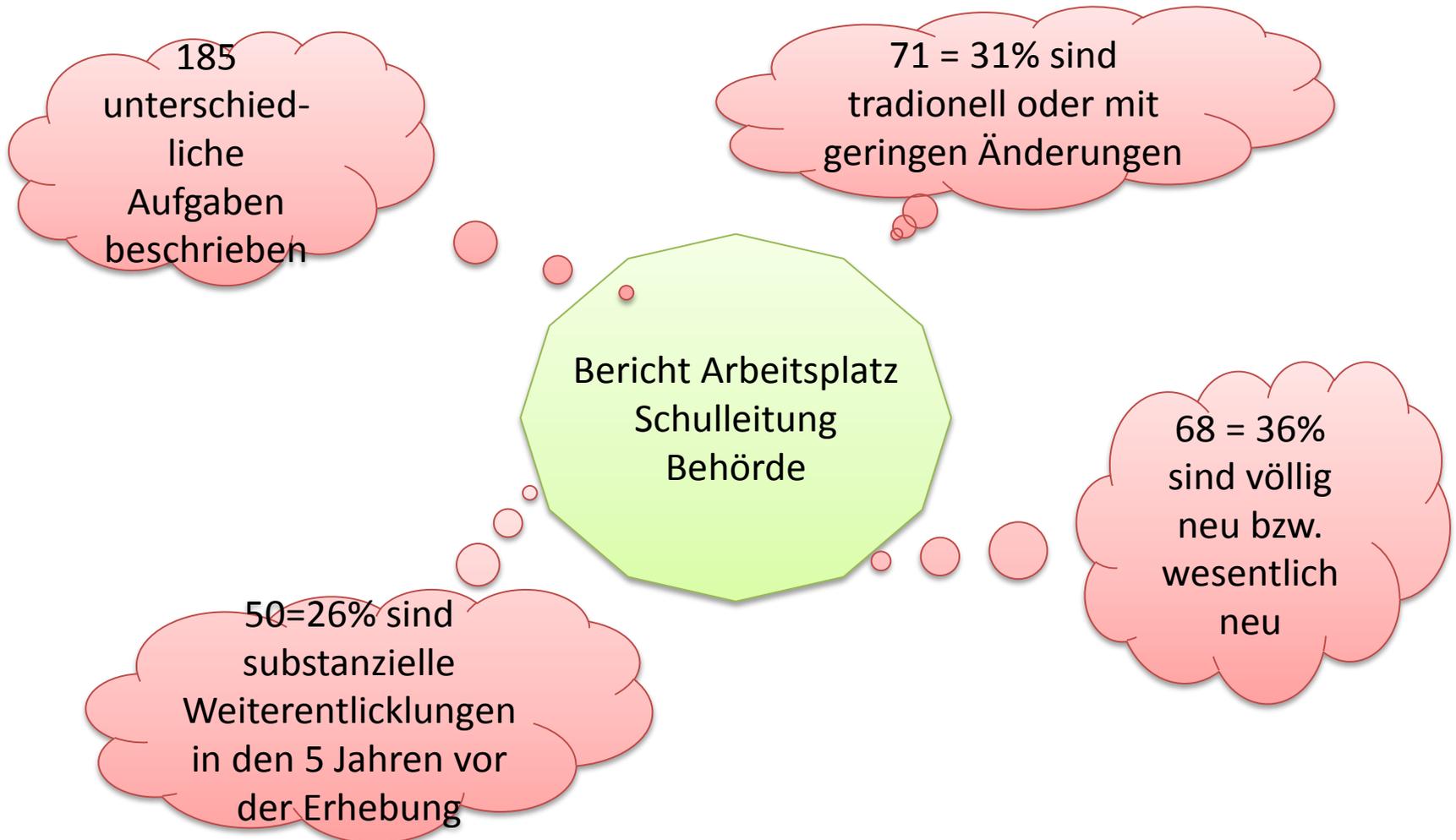
Umgang mit den Widersprüchen des Alltags einer Schulleitung

Arbeitsgruppe im Rahmen der Regionaltagung der
Schulleitungen Nord

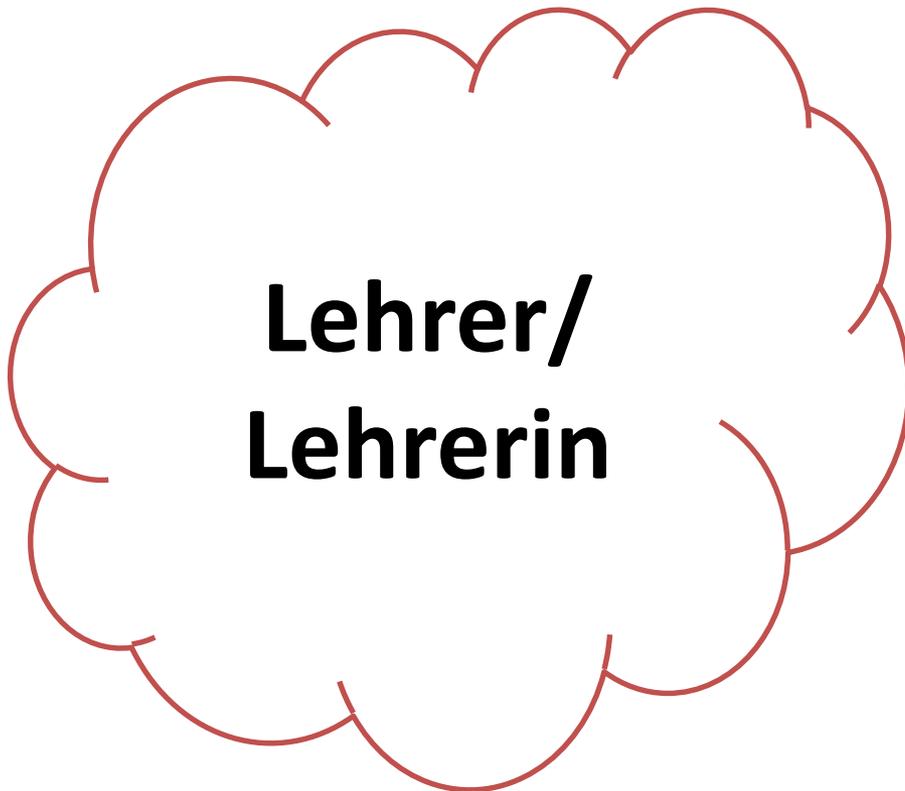
Was verändert unsere Schulen ?



Wie wirkt sich die gesellschaftliche Veränderung auf unsere Arbeit aus??



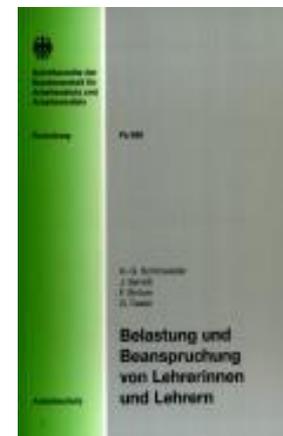
Untersuchungen Belastungen Lehrkräfte
Frage: Wie fühlst du dich ?



Stress Lehrer :
2087 Veröffentlichun
gen,

Bourn Out Lehrer :
757 Publikationen

Zeitraum 1980 -2010



Belastungsschwerpunkte - Lehrkräfte



Was kommt zu kurz – und wofür verbrauche ich zu viel Zeit?

Eigentlich müsste
ich mich
mehr um meine
Schüler kümmern

**Lehrer/
Lehrerin**

...und weniger
um Bürokratie

..und kein
Geld für
wichtige Dinge
des
Schulalltags

... und weniger
Unterricht haben

Weiterung mit einem dualen Ansatz
Dualer Ansatz

Objektive Belastung:

Was wollen die von mir?

Subjektives
Belastungsempfinden:

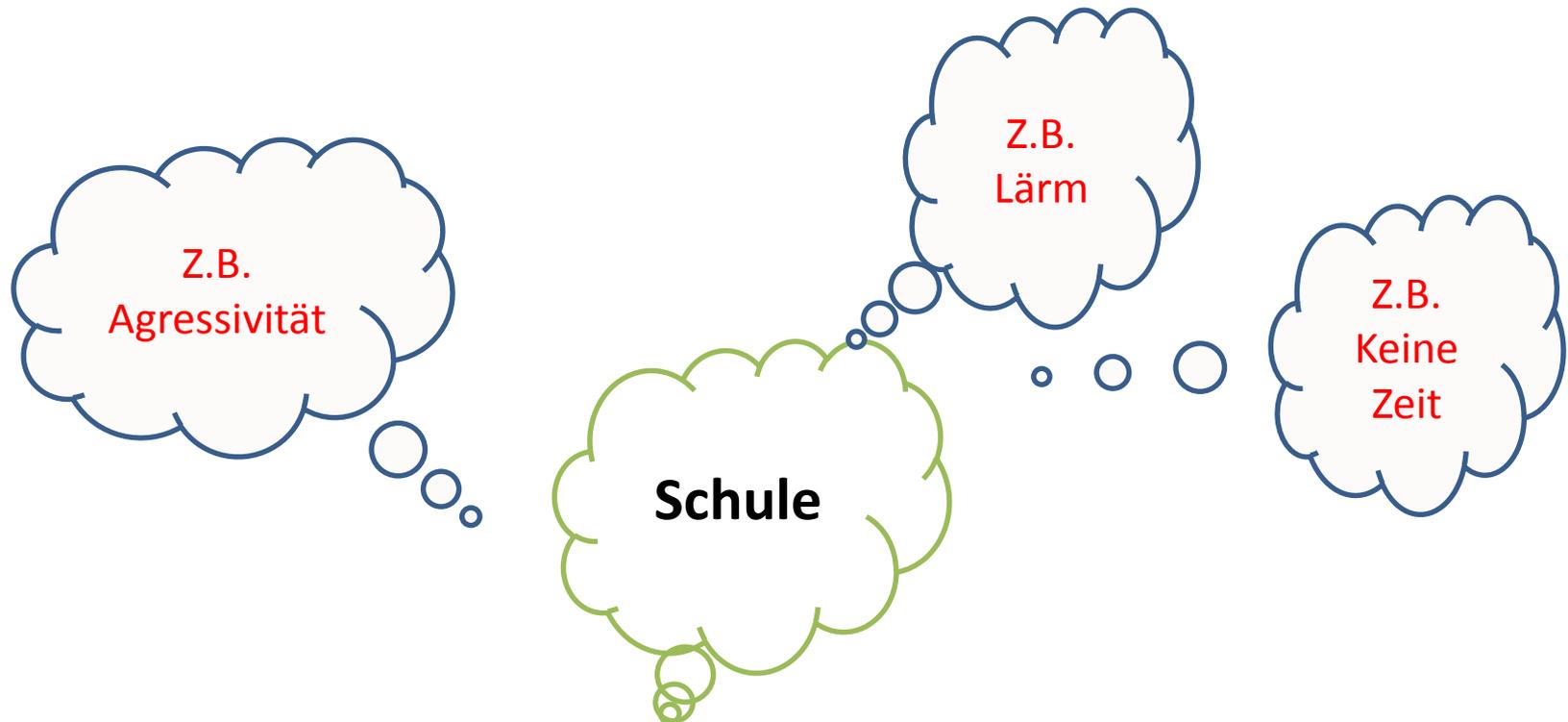
Wie fühlst du dich?

**Lehrer/
Lehrerin**

Wir haben Aufgaben aus den Vorschriften herausgefiltert, 55 ermittelt, 9 mit Zeitbudgets versehen und diese auf eine Jahresarbeitszeit Hochgerechnet und diese dann mit der vom Bundesinnenminister vorgegebenen Arbeitszeit abgeglichen.

	Aufgabe/Tätigkeit	Zeit in Std.
(1)	Unterrichten	840
(2)	Korrigieren	200
(3)	Pausenaufsichten	40
(4)	Teilnahme an Fortbildungen	30
(5)	Teilnahme an Konferenzen und DB	50
(6)	Sich informieren	46
(7)	Lernentwicklungen und die eigene Arbeit dokumentieren	280
(8)	Schülerinnen und Schüler und Eltern beraten	187
(9)	Wegezeiten	70
	Summe	1743
	./. Jahresarbeitszeit	1780
	Restzeit für gut 40 Aufgaben	37

Ist das nur ein Problem der Lehrer*innen ?



Fast alle der genannten Belastungseinflüsse treffen auch auf alle anderen Beschäftigtengruppen zu.

Für die produktive Gestaltung der Schule arbeiten viele zusammen



Und wer hat die Verantwortung für das System??



...und für die Schulleitungen ??

Keine systematische
Erfassung der Aufgaben mit
Zuordnung von Zeitbudgets

Verstärkte
Anspruchshaltungen
von Eltern

Unterschiedliche
Beschäftigtengruppen

Schulleitung

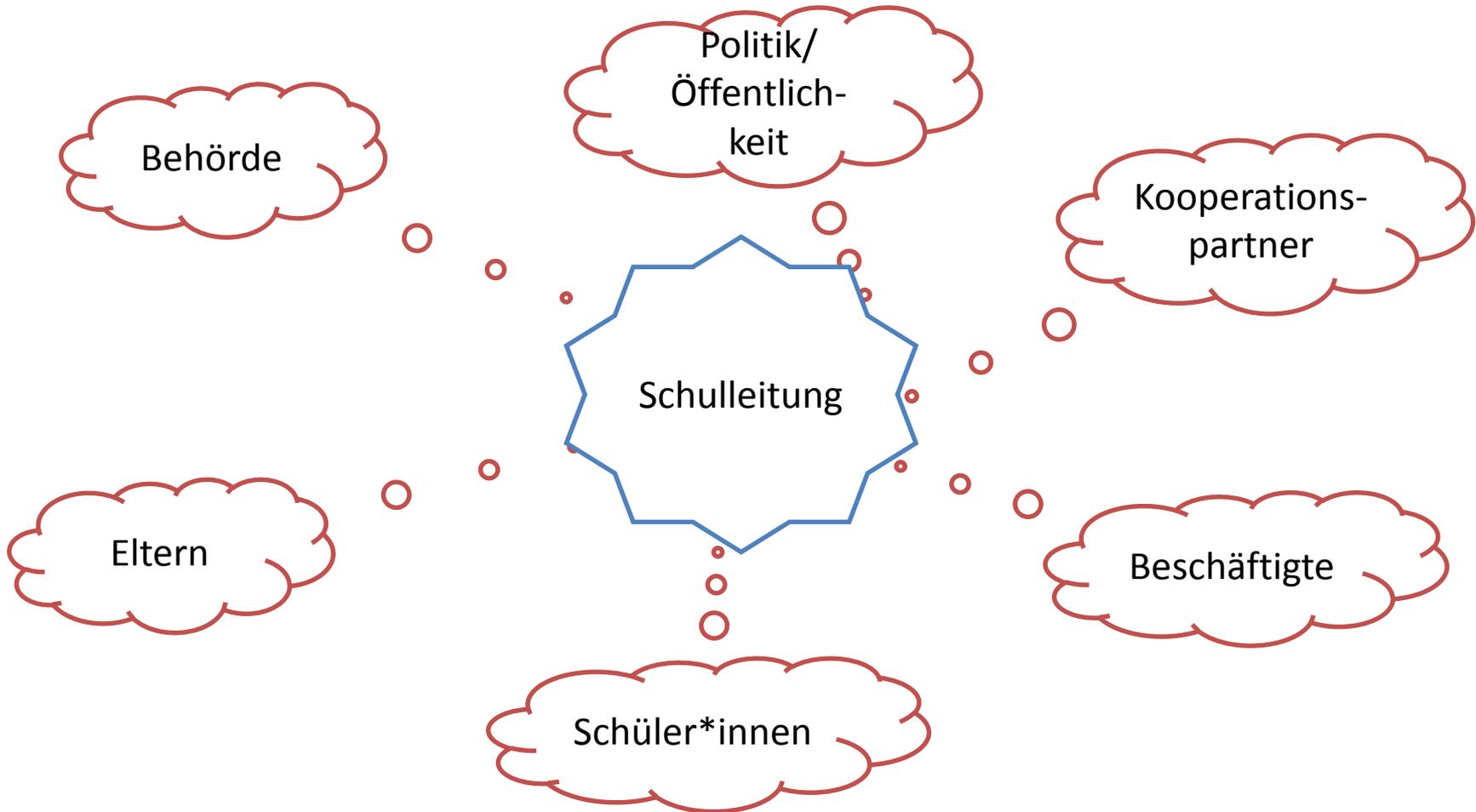
Keine zeitliche
Anpassung an die
neuen Aufgaben

Viele neue
Entwicklungen

Veränderung des
Schüler*innenverhaltens

Verdichtung der
Anforderungen

Die Schulleitung im Zentrum unterschiedlichster Erwartungen



Fazit

Die dynamische gesellschaftliche Entwicklung hat eine rasante Veränderung der Schulen zur Folge.

Inklusion, Ganztagsangebot, Individualisierung der Lernprozesse, Digitalisierung, fächerübergreifende Lernarrangements erfordern andere Formen der Organisation des pädagogischen Schulalltags als die traditionelle.

Eigenständige Schule, mit anderer Personal- und Rechnungsverantwortung erfordern eine andere Organisation der Schulverwaltung.

Aber die Arbeit der Schulleitung regelnde Ordnungsrahmen und die Zeitbudgets für die Bewältigung dieser Anforderungen sind weitgehend unverändert geblieben.

Die Schule von heute wird mit der Ordnung der Schule der siebziger Jahre organisiert

Der Dienstweg der Veränderungen

Politik beschließt
eine schöne neue
Schule

Verwaltung setzt
um und erlässt
Vorschriften

Schulleitung
organisiert
Umsetzung

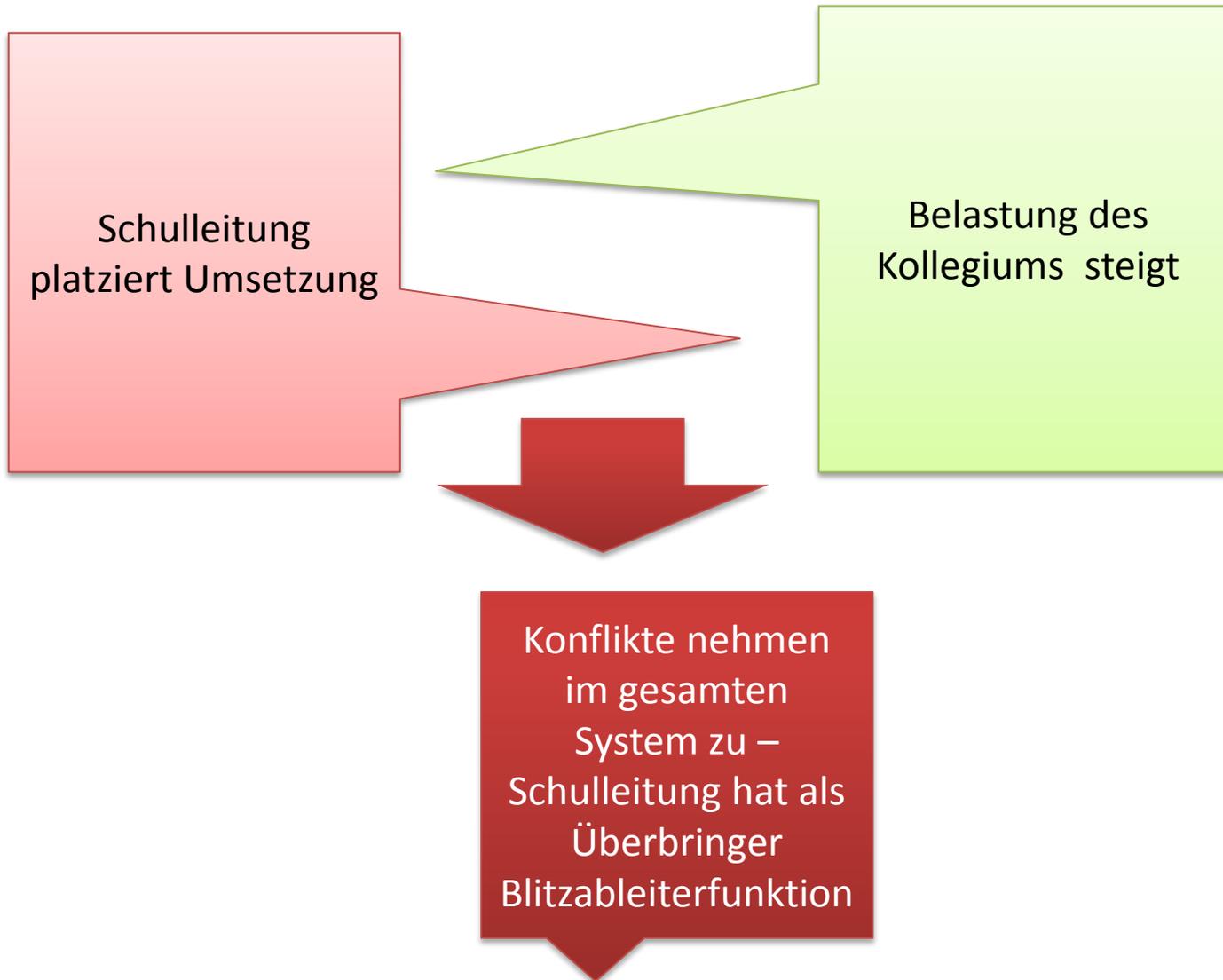
Was fehlt?

Beschluss von
Politik zur
Finanzierung
auf der Basis
der realen
Aufgaben

Klare mit
Zeitbudgets und
Qualifikationsbe-
schreibungen
angepasste
Aufgabenbe-
schreibung

Zeit und
möglicherweise
Qualifikation
zur
angemessenen
Umsetzung

Folgen



Die Erkenntnisse sind da



Schulleiter/innen haben einen der vielseitigsten, kompliziertesten und interessantesten Berufe, die man sich vorstellen kann. Als „multifunktionale Wunderwesen“ (Prof. Huber, Erfurt) haben sie als Pädagogen, Psychotherapeuten, PR-Fachleute, Gebäudeverwalter, ITSpezialisten, Finanzsachverständige, Politiker, Untergebene und Vorgesetzte ein vielfältiges Aufgabengebiet, das nahezu keinerlei Kontinuität aufweist.

Es ist eine banale Voraussetzung für die Bewältigung der Aufgaben des Führungspersonals in einer sich selbst entwickelnden und weitreichend selbstverantwortlichen Schule, dass hinreichende Zeitressourcen zur Verfügung stehen müssen, um im Sinne des neuen professionellen Führungshandelns tätig werden zu können.

Bericht der Arbeitsgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ Bremen 2009

Quantitative Gewichtung von Aufgabenbereichen

Ein möglicher Ansatz

Beispiel Zürich

25% Anteil für Personal

25 % Anteil für Pädagogik

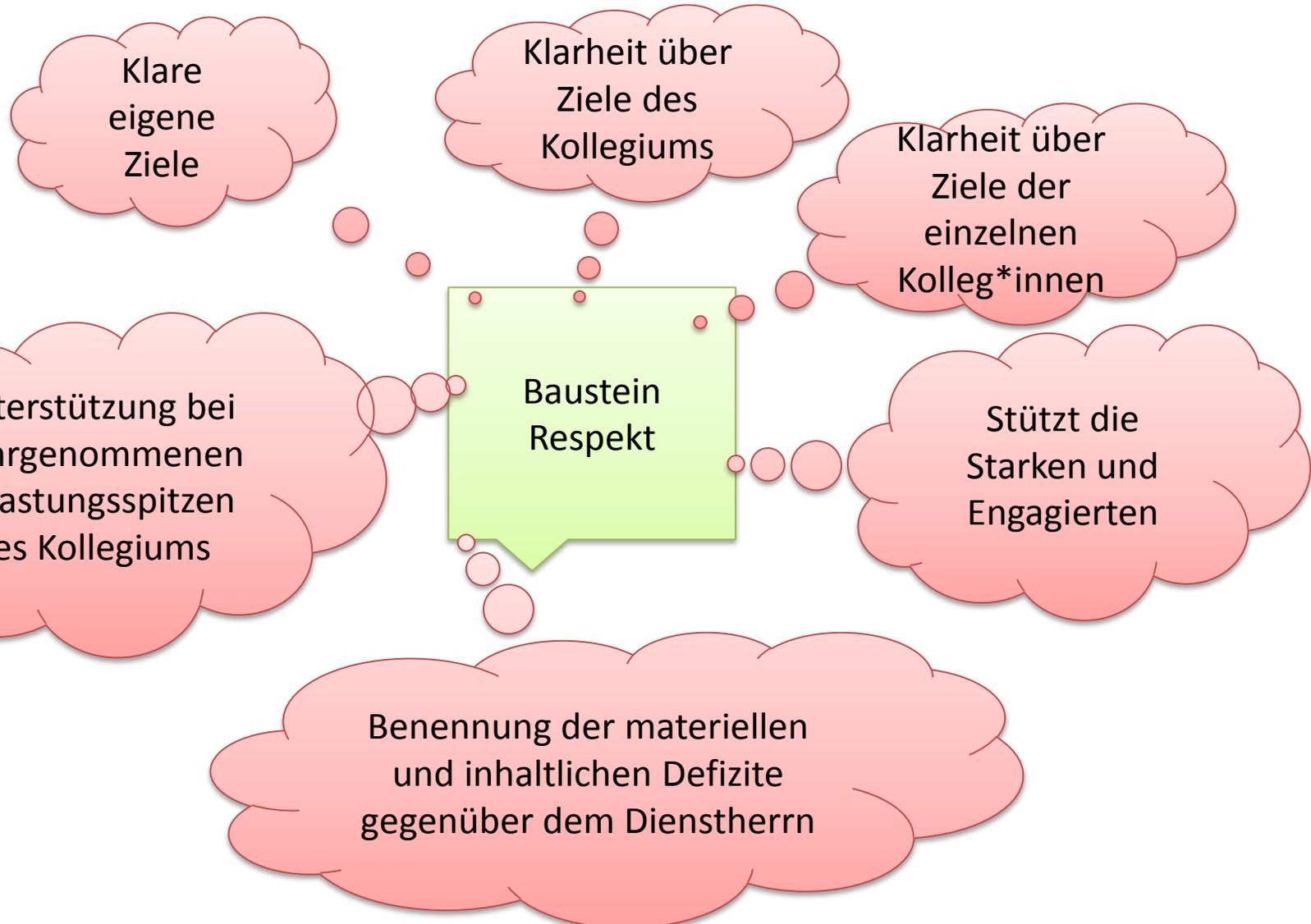
25% Anteil für Administration

15% Anteil für Kommunikation und Vernetzung

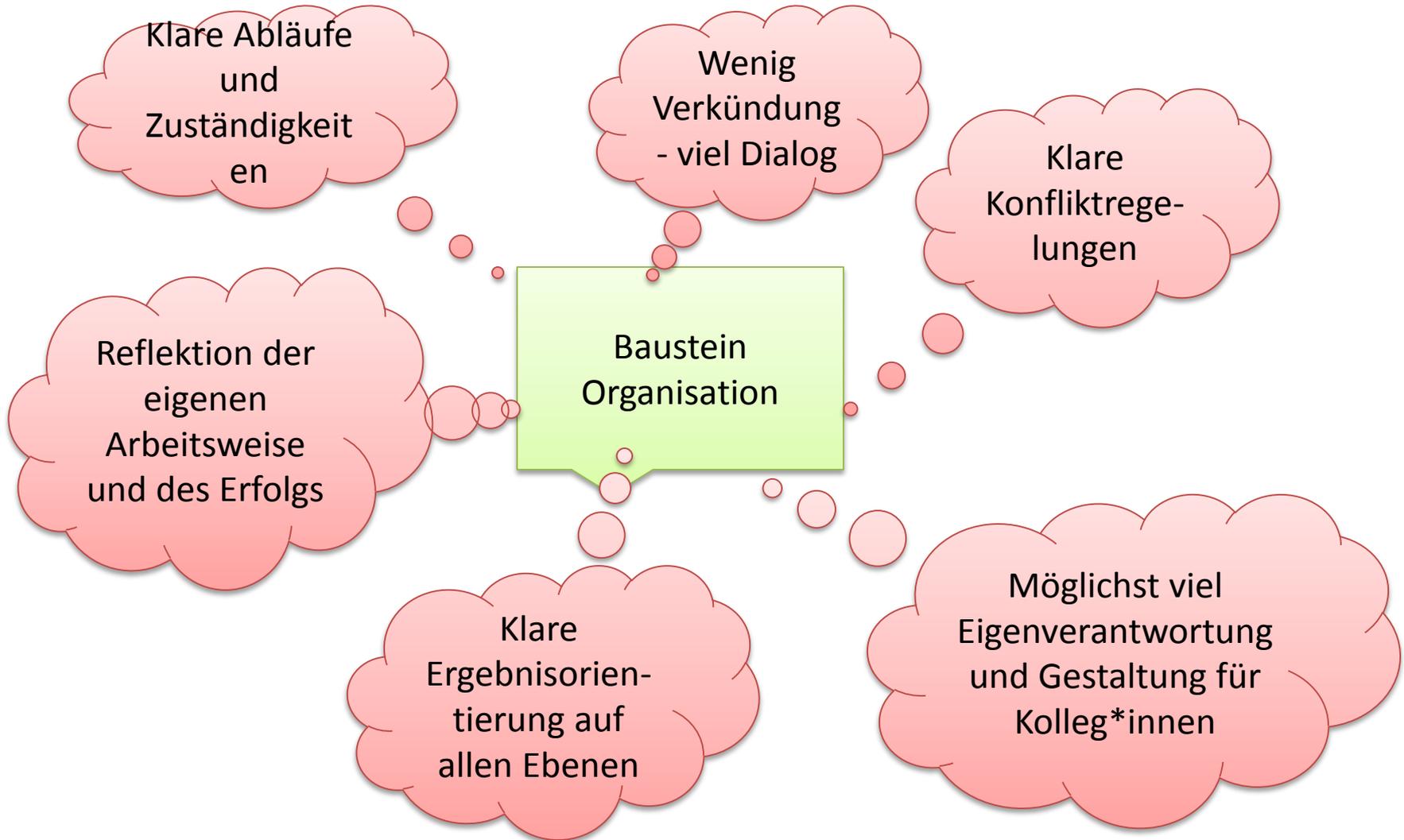
5% Anteil für Fort/Weiterbildung

5% Anteil für Projekte und Sonderaufgaben

Ansätze, die Konfliktkonstellationen zu minimieren



Ansätze, die Konfliktkonstellationen zu minimieren



Mein persönliches Fazit nach 16 Jahren Schulleitungstätigkeit

1. Hierarchisiert eure Ziele
2. Stimmt diese mit dem Kollegium ab
3. Bindet eure Kritiker ein – gebt ihnen eine produktive Rolle
4. Gönnst euren KollegInnen ihre individuellen Eigenheiten und Ziele
5. Schont eure Engagierten – besonders die JunglehrerInnen
6. Nutzt die Personalentwicklungsgespräche als Austausch und Plattform des Respekts
7. Stellt in den Ziel/Leistungsvereinbarungen klar, was eure Schule leisten kann
8. Benennt in den ZLV die materiellen Defizite z.B. in der Personalversorgung
9. Habt Mut, das zu tun, was für die Schule und für euch wichtig und richtig ist und nicht, was in Richtlinien steht – die können ohnehin nicht alle eingehalten werden
10. Reflektiert hin und wieder euer eigenes Befinden. Sollte es dann schlecht sein, zieht Konsequenzen.

Danke für die Aufmerksamkeit