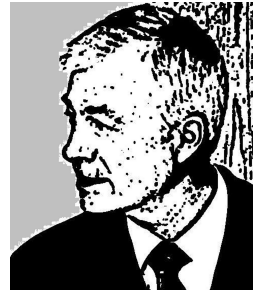


Inhalt

Vorwort	VII
1. Den Amtsantritt bewusst gestalten	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Die ersten Kontakte	7
1.3 Aus dem Schatten des Vorgängers	16
1.4 Der kommunikative Faktor	22
2. Die Schule als Entwicklungslandschaft verstehen	31
2.1 Einleitung	31
2.2 Bestandsaufnahme	32
2.3 Erfassung der Baustellen	35
2.4 Planung des Navigationskurses	43
2.5 Harte und weiche Faktoren	48
2.6 Schule als System	52
3. Das Umfeld der Schule erkunden	61
3.1 Einleitung	61
3.2 Die Schulverwaltung oder -behörde	63
3.3 Der Schulträger	67
3.4 Schulen	70
3.5 Kooperationspartner	77
3.6 Presse und Öffentlichkeitsarbeit	81
4. Die Schule im Team und mit Netzwerken führen	91
4.1 Einleitung	91
4.2 Die Führungsphilosophie	95
4.3 Das Leitungsteam oder -tandem	103
4.4 Netzwerke, Supervision und Coaching	114
5. Die Leitungsarbeit in den Griff bekommen	121
5.1 Einleitung	121
5.2 Personal	123
5.3 Konferenzen und Dienstbesprechungen	129
5.4 Haushalt und Finanzen	138
5.5 Schriftgut und Akten	145
5.6 Verpflichtende Aufgaben	152
5.7 Erfahrungen zur Planung und Organisation	161

6. Die eigene Person im Blick behalten	171
6.1 Einleitung	171
6.2 Selbst- und Fremdbild	172
6.3 Selbst- und Zeitmanagement	181
6.4 Gesundheitsorientierung	190
Stichwortverzeichnis	199
Arbeitshilfenverzeichnis	203
Autorenverzeichnis	204
Literaturempfehlungen	206

Neu im Amt, noch im Besetzungsverfahren oder bisher erst Interesse an der Leitung einer Schule?



Dr. Helmut Lungershausen

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

dieses Buch wendet sich gezielt an Sie und will Ihnen beim Ankommen in dem neuen Beruf Schulleiterin/Schulleiter¹ Hilfestellung leisten. Lange galt ein Schulleiter als ein etwas herausgehobener Lehrer, dem man die Verwaltung der Schule übertragen hatte. Mit der Entwicklung der Schulen zu mehr Eigenverantwortung und Teilautonomie hat sich das grundlegend geändert. Schulleiter sein ist ein Fulltimejob mit hohen Anforderungen geworden.

Ein eigenständiger Beruf

Der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) hat bereits vor Jahren formuliert: »Schulleiter und ihr Leitungsteam sind nicht Lehrkräfte mit einem erweiterten Aufgabenkreis. Schulleiter und ihr Leitungsteam üben einen neuen, eigenständigen Beruf aus.«² Mittlerweile gibt es verschiedene Studiengänge für die Qualifizierung zur Schulleitung und auch die Kultusministerien reagieren langsam auf die von ihnen selbstgeschaffene Veränderung. In mehreren Bundesländern sind Programme zur Schulleitungsqualifizierung (SLQ) oder Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Amtsübernahme eingerichtet worden, auch eigene Arbeitszeitordnungen für die Schulleiter befinden sich in der Planung oder Umsetzung. Darüber hinaus wird auch erwogen, bei größeren Schulen sogenannte Verwaltungsleiter einzusetzen, welche die Schulleitungen von anspruchsvollen Verwaltungsarbeiten entlasten sollen.

Alle diese Maßnahmen müssen jedoch gegen erhebliche Widerstände durchgesetzt werden, und es dauert lange, bis sie zum Vorteil der Schulleitungen umgesetzt werden. Deshalb sind Schulleitungsmitglieder auf ein hohes Maß an Eigeninitiative angewiesen. Sie müssen immer wieder autodidaktische Wege für ihre Qualifizierung oder Fortbildung gehen und die unterschiedlichsten Unter-

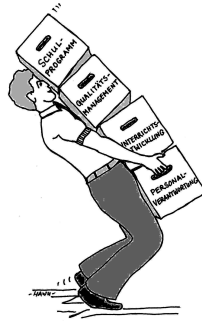
1 Im Folgenden wird auf die Doppelbezeichnung zugunsten der kürzeren männlichen Bezeichnung aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet. Dies bezieht sich ebenso auf Kollegen, Schüler, Lehrer etc.

2 Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands (ASD): Schulleitung in Deutschland 2005. Ein Berufsbild in Weiterentwicklung. Stuttgart, Raabe 2005, S. 64.

stützungsangebote annehmen. Dieses Buch soll Ihnen ein hilfreicher Ratgeber sein.

Eine anspruchsvolle Tätigkeit

Während früher die Schulleiter ihre Hauptaufgabe darin sahen, den Unterricht zu organisieren und die Schule oder das Kollegium zu vertreten, hat sich das Aufgabenspektrum heute stark erweitert. Das Amt eines Schulleiters wird heute als Führungsposition gesehen. Schulleitungen müssen mehrere Funktionen erfüllen: Führungskraft eines Dienstleistungsbetriebes, Visionär für die Entwicklung, Chef der Organisation, Vorgesetzter der Beschäftigten, Manager von Qualitätsprozessen, Repräsentant der Schule im Außenverhältnis, Kommunikator und Moderator im Innenverhältnis, Vorsitzender von Schulgremien und Konferenzen und anderes mehr.



Die Fülle und das Gewicht der Aufgaben wirken auf den ersten Blick erdrückend und können schnell das Gefühl der Überforderung hervorrufen. Da hilft es nur, sich die folgenden Punkte ins Bewusstsein zu rufen:

- Schulleiter sein ist ein Beruf, der ein hohes Maß an Bestätigung und positiver Berufsmotivation mit sich bringen kann.
- In einem Schulleitungsteam oder -tandem lassen sich Aufgaben nach Neigung und Befähigung zuordnen, aufteilen und arbeitsteilig erledigen.
- Der wechselseitige Austausch in einem Netzwerk mit Schulleitungskollegen ermöglicht einen Erfahrungszuwachs und bringt Synergie-Effekte.
- Es gibt eine Menge von Unterstützungsmöglichkeiten: Bücher und Fachzeitschriften, Kurse und Trainingseinheiten, Coaching und Supervision.
- Das Motto »Nobody is perfect« gilt auch (und gerade) für diesen Beruf!

Es mag auch ein gewisser Trost für Sie sein, dass selbst langjährige Schulleiter immer wieder Mal das Gefühl haben, der Fülle der Aufgaben oder ganz bestimmten Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

»Gebrauchsanweisung« für das Buch

Wenn Sie neu in der Schulleitung tätig sind, werden Sie kaum Zeit haben, umfangreiche Bücher systematisch zu lesen. Das gilt auch für »Neu in der Schulleitung«, was sie gerade in der Hand halten. Das Buch versteht sich nicht als systematischer und vollständiger Überblick, sondern als Ratgeber, Nachschlagewerk und Orientierungshilfe für die erste Phase im neuen Beruf Schulleitung. Deshalb sollten Sie die Inhaltsübersicht und das Stichwortverzeichnis nutzen, um gezielt an die Informationen und Hinweise zu kommen, die Sie jeweils benötigen.

Auf der CD, die zu dem Buch gehört, finden Sie praktische Materialien, die Sie für Ihren Gebrauch in der vorliegenden Form nutzen, aber auch verändern und umstellen können.

Trotz aller Unterstützung und Hilfe werden sie als Neuer in der Schulleitung auch immer wieder angewiesen sein auf

- eine ordentliche Portion Improvisationsvermögen,
- einen gewissen Mut zur Lücke,
- eine Menge an Gelassenheit

und den unerschütterlichen Glauben, dass eigentlich alle Beteiligten das Beste für ihre Schüler erreichen wollen.

Mit einem Zitat von Georg Christoph Lichtenberg, dem Göttinger Professor und großen Aufklärer, wünsche ich Ihnen zusammen mit den Autoren (S. 204/205) dieses Bandes alles Gute und viel Erfolg in Ihrer neuen Tätigkeit!

*»Alles, was also der eigentlich weise Mensch tun kann, ist:
Alles zu einem guten Zweck zu leiten
und dennoch die Menschen zu nehmen, wie sie sind.«*

Ihr
Dr. Helmut Lungershausen