

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 51 (1980)

**Heft:** 1

**Artikel:** Schulleiterstelle : ein Modell

**Autor:** Raemy, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809774>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Was sich wiederum bewährt hat

- Die Arbeit in den Kleingruppen, etwa 60 Prozent der Zeit.
- Die Betreuung der Kleingruppen durch erfahrene Gruppenleiter.
- Die Kursdauer und die Durchführung in Block. Die anfänglichen Hemmungen vieler Teilnehmer machen eine längere, zusammenhängende Kursdauer einfach nötig.
- Die gemischte Zusammensetzung der Teilnehmer.
- Das Gespräch mit den Heimleitern.
- Die Informationsvermittlung kommunikationspsychologischer Grund-

lagen mittels Video-Aufzeichnung eines Rollenspiels.

## Der Kursort.

## Was geprüft werden muss

- Es soll dieses Jahr versucht werden, durch gezielte Übungen die «Auf-tau-Zeit» noch etwas zu verkürzen.
- Die Vermittlung bzw. Erarbeitung kommunikationspsychologischer Grundlagen soll etwas ausgebaut und «portionenweise» an verschiedenen Tagen vermittelt werden.

F. Calzaferri

- 2. für schul./didakt. Angelegenheiten: Frau Y.

## Aufgaben und Kompetenzen

### 1. Aufgaben

- Betreuung und Führung, sowie Förderung der aktiven Mitarbeit der Lehrkräfte an der Gestaltung der Schule durch:
  - a) Schulbesuche
  - b) Einzelgespräche
  - c) Besprechungen im gesamten Lehrkörper
  - d) Interne Lehrerfortbildung
- Kontakte Lehrerschaft — Therapeuten/Berufsberater/Sozialarbeiter fördern
- Anhalten der Lehrer zur Teilnahme an von der Schule organisierten Veranstaltungen
- Anhalten der Lehrkräfte zur aktiven Mitarbeit am Auf- und Ausbau der Heimschule
- Förderung der Zusammenarbeit des Lehrerkollegiums
- Organisation des Gesamtstundenplanes UND Kontrolle der Detailstundenpläne nach den Vorschriften des Kantonalen Erziehungsdepartements
- Organisation und Koordination der Anforderungen zwischen den verschiedenen Schulstufen (insbesondere in Sonderschulen)
- Umdisponieren bei kurzfristiger Abwesenheit eines Lehrers
- u. U. selbst eine Klasse als Stellvertreter übernehmen

### 2. Kompetenzen

- Vorschläge zum Wechsel eines Kindes in eine andere Klasse in Zusammenarbeit Lehrer—Schulleiter—Schulpsychologe an die Heimleitung
- Anregung und Durchführung von Verbesserungen im Schulbereich
- Anstellen neuer Lehrkräfte in Zusammenarbeit mit der Heimleitung
- Qualifikation der Lehrer und Erstellen ihrer Arbeitszeugnisse in Zusammenarbeit mit dem Heimleiter
- Beurlaubung der Lehrkräfte für:
  - a) einen bis drei Tage
  - b) Fortbildung (wenn ohne finanzielle Konsequenzen für das Heim)
- Stellvertretungen selbstständig suchen (WK, HPS, Kurse usw.), unter Umständen selbst eine Klasse als Stellvertreter übernehmen (cf. oben)
- Praktikanten im Schulbereich zuteilen
- Anträge für Therapien an die Heimleitung weiterleiten (nach Besprechung mit dem betreffenden Lehrer)
- Einkauf und Verteilen von Lehrmitteln und Schulmaterial
- Vorschläge für Anschaffungen von Apparaten nach Besprechung mit der Lehrerschaft an die Heimleitung (dies gilt auch für alle sonstigen grösseren Anschaffungen)
- Kontrolle der Besuche der obligatorischen kantonalen Lehrerfortbildungskurse
- Arbeiten, welche von einzelnen Lehrern erfüllt und übernommen werden können, kann der Schulleiter an diese DELEGIEREN

## Zusammenarbeit

Der Schulleiter arbeitet zusammen mit allen Therapeuten, den Berufsberatern,

## Schulleiterstelle: Ein Modell

Von Daniel Raemy, Courtaman

### Beweggründe

Im Frühjahr fand die Jahresversammlung des «Schweizerischen Berufsverbandes der Heilpädagogen» (SBH) statt. Ihr angehängt wurde ein «Work-Shop», eine Arbeitstagung. Hierin ging es vor allem um die Tätigkeitsbereiche ausgebildeter Heilpädagogen (Ausbildungsgang: Vollzeitausbildung: Bsp. Uni Freiburg). Dabei kamen auch die Schulleiter (von Sonderschulen) zur Sprache. Die Zufriedenheit in dieser Sparte scheint, meines Erachtens, nicht gerade gross. Vielfältige Aufgaben in der Schule **UND** im Klassenzimmer fordern vom Schulleiter soviel Einsatz, dass ich behaupten möchte, der ganze Auftrag sei, simpel und einfach ausgedrückt, eine Ueberforderung. Ich möchte sogar wagen zu behaupten: es werden gute Leute ausgenutzt und «verheizt».

### Ziel

Anhand einer Stellenbeschreibung eines Schulleiters will ich nun versuchen einige Gedanken in die Diskussion zu werfen, die uns allen zum Ueberlegen dienen sollten.

### Apwendungsbereiche

Die nun folgende Stellenbeschreibung soll uns als MODELL dienen. Aus eigener Erfahrung als Schulleiter und beim Aufstellen und Verfassen einer Stellenbeschreibung für diese Funktion kam mir der Gedanke, diese allgemein als Diskussionsgrundlage zur Verfügung zu stellen.

Der Gedanke des Modells sollte für alle Schulleiterstellen zu gebrauchen sein. Wie jeweils der Aufgabenbereich des einzelnen Leiters verändert, das heisst erweitert, resp. verkleinert wird, hängt unter anderem auch von folgenden Faktoren ab:

- Schultyp
- Grösse der Schule usw.

Als **HAUPTZIEL** erscheint mir wichtig, dass wir vom Primarschulmodell (Schulvorsteher) wegkommen und dafür zur speziellen Situation der sonderpädagogischen Schulen gelangen. Und hier hat meines Erachtens der Schulleiter eine **eigenständige** pädagogische Funktion; die Schulleitung ist eine selbständige Sparte im Bereich aller sonderpädagogischen Schulen, sowie auch in allen Funktionen in diesen Schulen. Sie soll und darf nicht mit anderen Bereichen verschmelzen. Sie ist eher zu vergleichen mit Funktionen wie: Logopädin, Legasthenielehrerin oder andere Therapeuten und soll nicht eine Mischung aus Schulleitung und irgendeiner anderen Arbeit werden. Vor allem darf der Auftrag der Schulleitung nicht verwischt oder als etwas Nebensächliches betrachtet werden (vgl. die häufige Situation: Schulleiter/Lehrer, resp. sehr oft umgekehrt).

### Stellenbeschreibung des Schulleiters

#### Aufgabenziel

Der Schulleiter führt die Heimschule im Sinn und Geist der Institution und nach den Anforderungen der öffentlichen Lehrpläne. Er ist die Stütze und Beratungsperson der einzelnen Lehrpersonen, sowie deren Vertreter nach aussen und zum Heimleiter. Er fördert die aktive Mitarbeit der Lehrer an der Gestaltung der Schule und des Schulalltages. Durch optimale Förderung des einzelnen Lehrers gelangt schliesslich auch das einzelne Kind zu einer optimalen Förderung.

#### Unterstellungsverhältnisse

Der Schulleiter erhält seine Anweisungen direkt vom Heimleiter und ist auch diesem direkt verantwortlich.

#### Nachgeordnete Stellen und Stellvertreter

- a) Nachgeordnete Stellen:  
alle Lehrpersonen der einzelnen Klassen und Fachgebiete;
- b) Stellvertreter:
  1. für organisatorische Angelegenheiten: Herr X

## Veranstaltungen

### St. Gallerkurs 1980: Indikation der Fremdunterbringung

Der Arbeitskreis der Erzieher und Sozialarbeiter beabsichtigt, im nächsten Frühling wiederum einen Weiterbildungskurs durchzuführen. Das Kursprogramm sieht wie folgt aus:

#### Dienstag, 4. März

Vormittags: Kurseröffnung. Jakob Uetz: Fremdunterbringung im Visier der Öffentlichkeit. Eventuell Diskussion im Plenum mit Referenten. Gruppenarbeit.

Nachmittags: Walter Stauss: Ambulante Hilfe: Entstehung — Entwicklung — Problemstellung.

Dr. Heinz Zindel: Stationäre Hilfe: Entstehung — Entwicklung — Problemstellung.

#### Mittwoch, 5. März

Vormittags: Dr. Hermann Städeli: Indikation Fremdplazierung bei Kindern. Gruppenarbeit.

Nachmittags: Gerhard Schaffner: Indikation Fremdplazierung bei schulentlassenen Jugendlichen. Gruppenarbeit.

#### Donnerstag, 6. März

Vormittags: Heinz Lüchinger: Wie sich Heimkinder und -Mitarbeiter den Versorger wünschen und wie sie ihn erleben. Gruppenarbeit.

Nachmittags: Heinz Lüchinger: Film: Das «Traum-Heim».

Abschluss des Kurses.

### Supervisionsgruppe im Aargau

Im März 1980 starten wir im Aargau mit einer Supervisionsgruppe für Heimleiter und Kaderangestellte aus Erziehungsheimen. Es liegen bereits 2 definitive und 2 provisorische Anmeldungen vor. Rahmenbedingungen: 12 Sitzungen à 3 Stunden monatlich; Kosten Fr. 35.— bis 50.— pro Sitzung (je nach Anzahl Teilnehmer); Gruppengröße: 5 bis 7; Ort: wird festgelegt in geographischer Nähe der Teilnehmer; Anmeldung (auch Auskunft) an den Supervisor: U. Trottmann, Kronengasse 7, 5400 Baden, Telefon 056 22 99 12.

In der Supervision (Praxisberatung) wollen wir unseren beruflichen Alltag in leitender Stellung der Heimerziehung bearbeiten. Die Auseinandersetzung darüber mit Kollegen wird helfen, neue Ideen und Lösungsvorschläge zu finden, blinde Flecken im eigenen Verhalten zu verkleinern.

Anmeldeschluss: 9. Februar 1980.

Sozialarbeiter, Psychiatern, Schulpsychologen und allen Erziehern des Heimes. Die alles im schulischen Rahmen, zum besseren Erfassen des einzelnen Kindes und zu dessen gezielter Förderung (Besprechungen).

Er ist zugleich Bindeglied der Lehrerschaft zu allen oben genannten Personen.

#### Information

Zusätzliche Information gibt der Schulleiter an alle unter Punkt 5 «Zusammenarbeit» genannten Personen, sowie an Behörden und Ämter (soweit diese letzteren nicht heimspezifische Informationen erwarten). Er erhält auch von all diesen Personen und Einrichtungen zusätzliche Information.

agogischen Auftrag möglichst effizient und gewinnbringend arbeiten zu lassen.

Viele Situationen (Schulen) heute erlauben dies aber nicht, da die Häufung verschiedener Aufgaben (grosser und umfangreicher Aufgaben) auf eine Person, diese schlachtweg überfordern müssen.

Diese paar Zeilen sollen als Anregung und zur Diskussion dienen (wie schon erwähnt). Sie sind nichts Absolutes und alle neuen und anregenden Ideen werden dankbar entgegengenommen.

### Aus der VSA-Region Glarus

#### Jahresrückblick 1979

Schon gehört das Jahr 1979 der Vergangenheit an, unglaublich schnell scheint es dem pensionierten Berichterstatter verflossen zu sein, und wohl noch mehr trifft dies für die in den Heimen tätigen Kolleginnen und Kollegen zu.

Im Rückblick kann oder muss leider festgestellt werden, dass sich die Tätigkeit in unserer Sektion auf ein Minimum beschränkte. Nebst der Jahresversammlung veranstalteten wir im Herbst, Ende Oktober, einen Ausflug, einen Sauserbummel in die benachbarte bündnerische Herrschaft nach Jenins, wo uns ein Fachmann eine uralte Trotte zeigte und sehr interessante Ausführungen über den Weinbau im allgemeinen und über die Herstellung und Pflege des Jenisers im besonderen gab. Der Anlass wurde von erfreulich vielen Mitgliedern benutzt, und wohl niemand bereute die Teilnahme, wenn auch das Wetter nicht ganz nach Wunsch war. Allen werden die Carfahrt und die gemeinsam erlebten gemütlichen Stunden noch lange in guter Erinnerung bleiben. Etwas weniger Erfolg war der Zusammenkunft der Hausmütter beschieden, Ende November im Restaurant Höfli in Glarus. Immerhin liessen sich elf Damen von der kleinen vorweihnächtlichen Stimmung freudig überraschen. Aber auch da scheinen wertvolle kameradschaftliche Beziehungen geknüpft worden zu sein. Der Vorstand sollte meines Erachtens diese Art von Veranstaltung für die kommenden Jahre im Auge behalten.

Im Jahre 1979 sind in unserer Region zwei neue Heime gegründet worden, über beide wurde im Laufe des Jahres ausführlich berichtet.

Am 1. Januar wurde in Schwanden das Heim für Schwerbehinderte eröffnet. Zwölf behinderte Mitmenschen finden heute dort ein wohnliches Zuhause, welche von Herr und Frau Paul und Elisabeth Kruse-Trachsel liebevoll betreut werden.

In Ennenda öffnete um die Jahresmitte herum das Wohnheim Rain die Türe für

Der Schulleiter soll den direkten Kontakt mit dem Kind bewahren. Dazu gibt es viele Möglichkeiten:

1. Stellvertretungen übernehmen
2. Wahrnehmungstherapie
3. Legasthenieunterricht
4. sprachliche Förderung
5. Einzelunterricht
6. Gruppenunterricht
7. Stunden in verschiedenen Klassen
8. evtl. sehr stark reduzierter Lehrauftrag (allerhöchstens 10' h/Woche)

Der Schulleiter soll die Kinder kennen. Aber am besten muss das einzelne Kind dessen Lehrer kennen. Etwas anderes wäre eine unsinnige Forderung (vielleicht könnten wir dann den Lehrer durch Computer ersetzen?!).

Der Schulleiter soll in schulischen Angelegenheiten kein «Rezeptgeber» oder «Briefkastenonkel», sondern Berater und Helfer sowie Koordinator und Leiter sein.

#### Abschliessende Gedanken

Die uns anvertrauten Kinder sollen in unserer Arbeit **immer** im Mittelpunkt stehen. In ihrem Interesse sowie dem der Lehrerschaft, des Arbeitgebers und nicht zuletzt der Schulleiter, sowie der ganzen Öffentlichkeit liegt es, unsere Schulen mit irgendwelchem sonderpäd-