

SCHOOL-SCOUT.DE

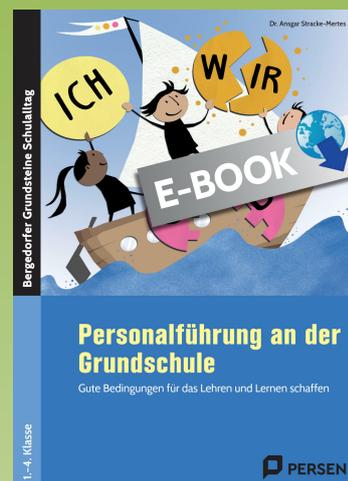
Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Personalführung an der Grundschule

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de



Vorwort	4
1 Einleitung	5
2 Reflexion: Beziehungsaspekte und Fragen	8
3 Was zeichnet eine gute Schulleitung aus?	11
4 Führungsgrundsätze für die Schulleitung	14
4.1 Schulleiter*innen übernehmen Führungsverantwortung	15
4.2 Grundsätze zur Personalführung	17
4.3 Grundsätze einer salutogenen Führung	18
4.4 Selbst- und Fremdeinschätzung Ihres Führungsverhaltens	20
5 Führungsstile in der Schulleitung	23
5.1 Führungsstil, Führungshaltung und Führungsverhalten	23
5.2 Alltägliche Widersprüche: Antinomische Realitäten in der Schule	30
5.3 Welche Führungsstil ist der erfolgreichste?	33
5.4 Welche Schulleitung ist die erfolgreichste?	34
5.5 Geteilte Führung: Delegation von Aufgaben und Verantwortung	35
6 Führungsinstrumente	37
6.1 Gute Personalführung und Personalentwicklung	37
6.2 Führen durch gute Schulorganisation und Kooperation	49
7 Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz	56
7.1 Symbole und Signale der Führung	57
7.2 Kompetenzen, die eine Schulleitung benötigt	58
7.3 Selbstführung und Selbstmanagement: Professionelle Begleitung und Unterstützung in der Schulleitung wahrnehmen	60
8 Eltern und Schule: Eine Erziehungs- und Verantwortungsgemeinschaft	66
8.1 Möglichkeiten der strukturellen Gestaltung von Elternmitwirkung	67
8.2 Praktische Handreichungen für die Elternarbeit	68
9 Kommunikationsaufgaben der Schulleitung	72
9.1 Kommunikationsgrundlagen	72
9.2 Als Schulleitung richtig und effizient kommunizieren: Methoden der Gesprächsführung	75
9.3 Beratungsgespräche führen, Lehrkräfte individuell coachen	77
9.4 Weitere hilfreiche Moderationsmethoden	78
9.5 Widerstände und Konflikte im Kollegium	84
10 Schulentwicklung: Ein gemeinsamer Lernprozess	87
10.1 Sechs Leitlinien für Schulentwicklungsprozesse	88
10.2 Fünf Säulen für eine gelingende Schulentwicklung	89
11 Anhang	94
11.1 Literaturverzeichnis	94
11.2 Bildnachweise	95

Vorwort

Wenn Sie als tätige oder als zukünftige Schulleitung dieses Buch lesen, sollten Sie vorab wissen, was dieses Buch im Schilde führt, wofür es also steht und was es beabsichtigt.

Dieses Buch soll Sie als zukünftige Schulleitung befähigen, sich über personenbezogene Aufgaben der Schulleitung einer Grundschule zu informieren, sich Gedanken zu machen und Leitungskompetenzen zu entwickeln.

Es soll Sie als tätige Schulleitung befähigen, die Aufgaben der Personalführung bewusster anzugehen, Ziele und Strategien einer guten Personalentwicklung zu kennen und anzuwenden, sodass die Unterrichtserteilung an Ihrer Schule erfolgreich und mit Freude möglich ist und die Lehrkräfte in ihrer pädagogischen Verantwortung und in ihrer Fähigkeit zur Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Motivation gefördert werden.

Letztlich soll das Buch dafür sorgen, dass Schulen so geführt werden, dass das Lernen für alle Schüler*innen erfolgreich und mit Freude möglich ist.

Die Intention des Autors liegt darin, die eigene Haltung, die eigene Wahrnehmung, die eigenen Ziele und die eigenen Handlungen als Leitungskraft einer Grundschule zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Sie sollten sich bewusst machen, für welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Sie als Schulleiter*in stehen und mit welcher Absicht Sie diese ausgestalten.

Es geht in der Leitung einer Grundschule stets darum, die unterschiedlichen Perspektiven und Lebensräume von Menschen zu kennen, zu berücksichtigen und zu rahmen. Es geht also um die Möglichkeit der Gestaltung guter Bedingungen für das Lehren und Lernen.

In den folgenden Kapiteln finden Sie zahlreiche Hinweise und Hilfen, die sich um die Themen „Führung“ (Grundsätze, Stile, Instrumente usw.), „Elternarbeit“, „Kommunikation“ und „Schulentwicklung“ drehen. Gleich in der Anschluss an die Einleitung jedoch sind Sie dazu eingeladen, den wichtigen roten Faden der „Selbstreflexion“ aufzunehmen (siehe Seite 8), der nicht nur das Buch mit 18 Stationen durchzieht, sondern auch für Ihr Wirken in der Schulleitung von entscheidender Bedeutung ist.

1 Einleitung

Auf die Schulleitung kommt es an – besonders in der Grundschule. Die Schulleitung ist die zentrale Triebfeder für die Sicherung der alltäglichen Schulorganisation, der Schulqualität und der Schulentwicklung. Ob es um Unterrichtsentwicklung, um Organisationsentwicklung oder um Personalentwicklung geht, immer ist es die Schulleitung, die hier die entscheidenden Initiativen einleitet und für förderliche Bedingungen sorgt.

Schule verändert sich stetig in einer sich wandelnden Gesellschaft. Schulleiter*innen bewegen sich in einem komplexen Kontext. Sie müssen vielfältigen Ansprüchen gerecht werden, die durch Eltern und Schüler*innen, Lehrkräfte, gesellschaftliche Entwicklungen wie Migration, Flucht, Inklusion und durch zunehmende administrative, rechtliche Anforderungen gestellt werden. Um diese herausfordernden Situationen gut gestalten zu können, benötigen Schulleitungen vielfältige Kompetenzen.

Auch Kinder verändern sich in einer globalisierten und digitalisierten Welt. Veränderte Sozialisationsbedingungen, mediale Einflüsse, heterogene und oft widerläufige Erziehungsziele sowie gestiegene Ansprüche an den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule erfordern Lern- und Unterrichtskonzepte, die eine kindgemäße, nachhaltige und zukunftsorientierte Bildung sicherstellen. Gesellschaftliche Verhältnisse und gesellschaftliche Widersprüche bilden sich nirgends so konkret ab wie im täglichen Schulbetrieb.

Die Grundschule prägt als erste Schulform das Kind in einem Alter höchster Lernmotivation und Lernfähigkeit und bereitet es auf seinen weiteren Bildungs- und Lebensweg vor. Sie hat einen grundlegenden Bildungs- und Erziehungsauftrag für alle Kinder und dient als Ausgangsbildung für alle weiteren Bildungswege.

Veränderung der Schule und der Unterrichtsgestaltung setzt eine Entwicklung der Kompetenzen von Lehrkräften voraus; hier ist eine kluge Personalentwicklung seitens der Schulleitung nötig. Zudem müssen die organisatorischen Voraussetzungen für neue Lernformen erarbeitet und ausgestaltet werden. Organisationsentwicklung als Aufgabe der Schulleitung meint z. B., dass bei der Einführung von Lernbüros die notwendigen räumlichen, materiellen Bedingungen geklärt und für die Lehrkräfte gemeinsame unterrichtsfreie Arbeitszeit für Teamarbeit, Lehrkräftekooperation und kollegiale Fortbildung und Beratung organisiert werden müssen.

Schulentwicklung unter dem besonderen Fokus der Qualitätsentwicklung von Unterricht hat daher der Personalentwicklung (Motivation, Bereitschaft zur Weiterbildung, Bereitschaft zur Teamarbeit und Kooperation) und der Organisationsentwicklung eine besondere Priorität einzuräumen.

Schulen lassen sich durch Schulleitungen gezielt verändern, wenn sie sich grundsätzlich als lernende Organisation begreifen. Kennzeichen lernender Organisationen sind eine beständige Reflexion innerer und äußerer Anforderungen und die fortlaufende Entwicklung pädagogischer Möglichkeiten und notwendiger Ressourcen, um auf Herausforderungen konstruktiv reagieren und in eine komplexe Zukunft hinein agieren zu können.

Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sind Teilaspekte von Schulentwicklung. Sie bedürfen einer normativen Rahmung. Schulentwicklung benötigt darüber hinaus eine systemische Reflexion und Entwicklung. Schule ist ja immer eingebunden durch angrenzende Institutionen, Gruppen sowie gesellschaftliche Interessen. Eltern und Familien, Nachbarschaften, Kommunen, Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber bestimmen den Auftrag und die Bedingungen von Schule unmittelbar mit.

Eine gezielte und gesteuerte Veränderung von Schule macht es daher notwendig, dass die schulische Umgebung in die Entwicklungsprozesse eingebunden wird.

Schulleitungen und insbesondere Grundschulleitungen sind gefordert, an vielen Stellen gleichzeitig Verantwortung zu übernehmen und mit kluger Strategie zu agieren. Sie sind in vielfältige kooperative Strukturen eingebunden, dies wird besonders in der offenen oder gebundenen Ganztagschule deutlich. Die Sicherung und Entwicklung eines hochwertigen und lernwirksamen Unterrichts unter Wahrnehmung und Nutzung der breiten Heterogenität der Schülerschaft, die so in keiner anderen Schulform auftritt, ist eine herausfordernde Aufgabe.

Schulleitungen haben Führungsverantwortung. Diese Aufgabe wird aktuell gern mit dem Begriff *Leadership* beschrieben. Natürlich ist alltäglich eine Fülle von administrativen, organisatorischen und repräsentativen Aufgaben zu erfüllen, zentral bleibt aber die Aufgabe, eine Schule tatsächlich zu führen.

Führungsverantwortung/Leadership meint:

- klare Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung als Leitungskraft
- eindeutige Rollenwahrnehmung und verlässliche Aufgabenerfüllung
- reflektierte und begründete Werte sowie gute Kenntnis der rechtlichen Voraussetzungen, die das eigene Handeln legitimieren
- Vorbild sein, Werte und vereinbarte Regeln aktiv (vor)leben
- wechselseitige Akzeptanz und Anerkennung von Schulleitung und Kollegium (Akzeptanz und Anerkennung beziehen sich selbstverständlich auch auf weitere Akteur*innen im Grundschulbereich wie Schulumt, Elternschaft, Kooperationspartner*innen usw.)
- Ziele entwickeln und diese mit allen Beteiligten abstimmen
- identitätsstiftende Maßnahmen und Instrumente für alle Beteiligten einführen und pflegen (Leitbild, Classroom-Management, Schullogo, Schulname, Schulfeste, Rituale zu diversen festlichen Anlässen, Gestaltung von Übergängen usw.)
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren (Co-Rektorat, Steuergruppe, Schulentwicklungsgruppe, Arbeitsgemeinschaften usw.)
- Beteiligungsstrukturen und -regeln (Partizipation) schaffen wie Lehrkräfterat, Elternrat, Schülerrat
- Expertise der Lehrkräfte wahrnehmen, wertschätzen, ihre notwendige Autonomie in pädagogischen Entscheidungen fördern und akzeptieren, Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme stützen, Ressourcen dafür bereitstellen
- Personalentwicklung durch regelmäßige Gespräche mit allen Kolleg*innen, ggf. Zielvereinbarungen treffen, zu Fortbildungen motivieren und die Voraussetzungen dafür schaffen, neue Kolleg*innen systematisch in das Kollegium und die Schulkultur einführen und begleiten
- im Kollegium präsent sein und vielfältige Kommunikationsanlässe bieten
- für eine gute Arbeitsatmosphäre sorgen und gesundheitsförderliche Maßnahmen initiieren, Lehrkräfte vor ungerechtfertigten Anforderungen z.B. seitens der Eltern schützen, Konflikte wahrnehmen und konstruktive Lösungen ermöglichen

Der Einfluss der Schulleitung auf den geregelten Schullalltag und die Schulentwicklung ist in dem Maße größer geworden, in dem über die Frage der Unterrichtsqualität und Unterrichtsentwicklung in Wissenschaft und Praxis nachgedacht wird. Hans-Günter Rolff reflektiert in seinem Buch „Schulleitung auf den Punkt gebracht“ diesbezügliche Forschungsergebnisse und fasst zusammen:

- „Schulleitungen haben die stärkste Einwirkung auf Verbesserungen der Schülerleistungen durch ihren Einfluss auf die Motivation der Lehrkräfte und die Gestaltung deren Arbeitsplätze.
- Kooperative Führung hat einen stärkeren Einfluss auf Schülerleistungen als ‚individualisierte‘ Führung.
- Besser abschneidende Schulen gewähren den Lehrerteams, Eltern und Schülern mehr Gestaltungseinfluss als schwach abschneidende Schulen.
- Führungshandeln, das sich explizit auf Verbesserungen des Unterrichts bezieht, hat [...] direkten Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen der Lehrkräfte und indirekten Einfluss auf die Schülerleistungen.
- Wenn Schulleitung und Lehrpersonen gemeinsam zu führen versuchen, sind die Arbeitsbeziehungen besser und die Schülerleistungen höher.
- Positiver Einfluss des Führungshandelns auf Schülerleistungen geschieht hauptsächlich, wenn Schulleitungen professionelle Lerngemeinschaften initiieren und stärken.“¹

Die Qualität von Bildung und Erziehung in der Grundschule wird von der Schulleitung entscheidend geprägt. Wie lernfähig und entwicklungsfreudig eine Schule ist, wie motiviert die Lehrkräfte und wie lernwirksam der Unterricht, wie wohl- und lernmotiviert sich Schüler*innen fühlen, steht ebenfalls in direkter Abhängigkeit von der Qualität der Schulleitung.

1 Rolff, H.-G.: Schulleitung auf den Punkt gebracht (2017), Seite 7 f.

2 Reflexion: Beziehungsaspekte und Fragen

Starten Sie bitte mit der Reflexion folgender Beziehungsaspekte aus der Sicht der Schulleitung.

ICH MIT MIR²

Eine Schule zu leiten, bedeutet vor allem, Beziehungsarbeit zu leisten. Die Schulleitung einer Grundschule ist die zentrale Person im Geflecht der Beziehungen zwischen Lehrkräften, Eltern, Kindern, Schulbehörden, der Gemeinde und externen Partner*innen. Beziehungen zu gestalten, setzt voraus, dass ich mit mir selbst gut in Beziehung stehe, meine Rolle als Schulleiter*in für mich klar habe, meine Aufgaben und Zuständigkeiten reflektiere und stets neu kläre, meine beruflichen Begrenzungen kenne und für andere transparent mache, meine Lernaufgaben erkenne und daran arbeite, mich weiterzuentwickeln.

Fragen:

- Was ist meine Vorstellung von einer guten Schulleitung?
- Welche Erfahrungen mit guter und schlechter Leitung habe ich gemacht und wie wirken diese auf mein aktuelles Handeln?
- Was sind meine pädagogischen Visionen, Ziele und Handlungsmöglichkeiten?
- Wie will ich die Schule führen, administrativ verwalten und entwickeln?
- Was ist für mich guter Unterricht?
- Was sind meine selbst erlebten Begrenzungen und wo sehe ich für mich Lern- und Entwicklungsbereiche?

ICH MIT DIR (die Kinder)

Mit Kindern zu arbeiten, setzt voraus, sie in ihrer Entwicklung und in ihren Bedürfnissen zu verstehen. Grundschul Kinder zeigen größtmögliche Lern- und Beziehungsfreude, sie wollen sich, andere und die Welt entdecken, verstehen und in ihr kompetent handeln. Kinder wünschen sich soziale Teilhabe, Selbstständigkeit und Anerkennung. Sie haben ein ausgesprochen sensibles ethisches Bewusstsein und orientieren sich stark an Vorbildern aus der Erwachsenenwelt.

Fragen:

- Sind meine entwicklungspsychologischen Kenntnisse auf dem neuesten Stand?
- Habe ich gute Kompetenzen bezüglich gruppenspezifischer Phänomene? Weiß ich um sozialpädagogische Handlungsmöglichkeiten?
- Kenne und verstehe ich die unterschiedlichen Situationen und Lebenswelten der Kinder?
- Weiß ich um die vielfältigen gesellschaftlichen Einflüsse, mit denen sich Kinder heutzutage auseinandersetzen müssen?
- Was sind gute Voraussetzungen für eine gesunde und motivierende Lernatmosphäre?

² Die Anregungen zu den fünf Beziehungsaspekten auf dieser Doppelseite stammen aus den Büchern Inklusion auf dem Weg (2015), S. 31, und Inklusion vor Ort (2011), S. 37, die die Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft herausgegeben hat.

ICH MIT DIR

(die Eltern)

Wenn Kinder in die Grundschule kommen, beginnt auch für die Eltern eine neue Zeit in der Begleitung und Förderung ihrer Kinder. Eltern erleben die Einschulung und Schulzeit ihrer Töchter oder Söhne als bedeutsames Ereignis und sind emotional meist sehr engagiert. Mit Eltern zu arbeiten, ihr Wissen über ihre Kinder zu nutzen, ihre Möglichkeiten der Unterstützung zu fördern, ist eine sehr wichtige Aufgabe der Schulleitung.

Fragen:

- Wer sind die Eltern unserer Kinder? Was weiß ich von ihrer Lebenswirklichkeit, von ihren Erfahrungen und Hoffnungen bezüglich der Entwicklung ihrer Kinder?
- Wie binde ich die Eltern in den Schulalltag ein?
- Wo schaffe ich Räume und Möglichkeiten der Interaktion?
- Wie gehen wir mit der gemeinsamen Verantwortung für die Kinder um?
- Was weiß ich vom Wandel der Familien, von den unterschiedlichen Familienformen sowie von multikulturellen Lebensformen?
- Wie gelingt mir eine verlässliche kooperative Partnerschaft mit den Eltern?

WIR

(das Kollegium)

Personalführung und Personalentwicklung sind grundlegende Aufgaben einer Grundschulleitung. Es geht darum, Lehrkräfte gemäß ihrer fachlichen und pädagogischen Qualifikation und persönlichen Ressourcen klug in die Organisation einer Schule einzubinden. Hierzu ist die Gestaltung einer professionellen Beziehung zwischen der Schulleitung als Führungskraft und dem Kollegium wichtig. Seitens des Kollegiums muss eine Akzeptanz der Führungskraft und eine grundsätzliche Einwilligung in das Leitungshandeln der Schulleitung vorhanden sein. Ich führe und das Kollegium will geführt werden.

Fragen:

- Sind wir uns im Kollegium über unsere unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Klaren?
- Werde ich vom Kollegium als Schulleitung akzeptiert und unterstützt?
- Kann ich als Schulleitung pädagogische und gesellschaftliche Themen in das Kollegium einbringen und zu einem konstruktiven Diskurs anleiten? (Das betrifft Themen wie veränderte Sichtweisen auf das Kind, neue didaktische Prinzipien und neue Unterrichtsmethoden, digitale Medien, Unterrichtsentwicklung, Resilienz und psychische Gesundheit, pädagogische Autonomie und Verantwortung, Kollegialität und gegenseitige Unterstützung.)

ALLE ZUSAMMEN

(Sozialraum, Gemeinde, Schulbehörde, Gesellschaft)

Jede Grundschule ist in ein Gemeinwesen eingebunden. Dieser schulische Kontext wirkt auf die schulische Arbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeit. Eine Grundschule zu leiten, bedeutet daher, mit vielen

SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Personalführung an der Grundschule

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de

