



---

## Übung: Was ist eine gute Schulleitung?

### **Ziele:**

1. Unterschiedliche Auffassungen zu der Frage, was eine gute Schulleitung ist, abklären.
2. Unter den Teilnehmer/inne/n einen möglichst weitgehenden Konsens zum Begriff einer guten Schulleitung herstellen.
3. Führungsgrundsätze vereinbaren.

### **Ausgangssituation:**

Jede/r Teilnehmer/in erhält 70 Karten. Auf jeder Karte steht eine Aussage, die ein mögliches Merkmal einer guten Schulleitung beschreibt. Jede/r bekommt 15 bis 20 Minuten Zeit, um 5 Karten herauszusuchen und herauszuschneiden, die zusammen sein/ihr Wunschbild einer guten Schulleitung beschreiben.

### **Vorgehensweise:**

Jede Gruppe (5 bis 8 Mitglieder) versucht dann, in der Frage, was eine gute Schulleitung kennzeichnet, zu einem Konsens zu kommen. Dabei ist es wichtig, dass die Auffassungen aller Gruppenmitglieder berücksichtigt werden.

## Zielklärungsübung

- a) Die Aussagen mancher Karten stehen einander inhaltlich sehr nahe. Durch Diskussion in der Gruppe sollten die Karten in einem ersten Schritt nach inhaltlicher Nähe geordnet bzw. gruppiert werden.
- b) Man kann auch übereinkommen, einzelne Karten, über die kein Konsens besteht, nicht weiter zu benutzen, also auszusortieren.
- c) Dann sollte versucht werden, daraus ein „Zielbild“ bzw. „Zielprofil“ zu gestalten, etwa so:



- d) Schließlich sollte das gemeinsam entwickelte Werteprofil für die gegenseitige Vorstellung auf ein großes Blatt geklebt werden. Grafische Ausschmückungen sind willkommen!

1. Schulleiterinnen und Schulleiter initiieren, dass Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler gemeinsam die Wertegrundlage der Schule diskutieren.

7. Sie greifen bei Konflikten im Kollegium durch.

2. Schulleiterinnen und Schulleiter bemühen sich aktiv um eigene Normen und Ziele.

8. Sie haben Charisma.

3. Schulleiterinnen und Schulleiter fördern Teambildung und Kommunikation.

9. Sie betonen die Ziele der Schule, dann die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4. Sie begründen dem Kollegium gegenüber offen, warum sie so handeln, wie sie handeln.

10. Für die Veränderungsprozesse in der Schule beziehen Schulleiter und Schulleiterinnen die Wertvorstellungen und Ideale möglichst aller Beteiligten ein.

5. Sie unterstützen aktiv Veränderungsprozesse und symbolisieren dies durch ihr Verhalten.

11. Sie nutzen die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

6. Sie haben aktive Vorbildfunktion, d.h. sie leben, was sie sagen.

12. Sie entwickeln Verantwortungsbewusstsein bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

13. Sie geben Macht und Kompetenz ab.

19. SchulleiterInnen bemühen sich um eigene Fort- und Weiterbildung.

14. Sie haben die Fähigkeit, kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu formulieren und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen.

20. Sie fördern in ihrer Schule die Gleichstellung von Frau und Mann.

15. Sie machen sich Gedanken, wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern können.

21. Sie unterstützen wechselseitige Hospitation.

16. Sie bemühen sich, ein vertrauensvolles und offenes Gruppenklima zu schaffen.

22. Sie stellen ihr Handeln selbst in Frage und suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten.

17. Sie zeigen ihre Gefühle.

23. Sie sind gute ZuhörerInnen.

18. Sie haben so viel Zeit, dass sie die zugewiesenen und selbst gestellten Arbeiten (möglichst gut) erfüllen können.

24. Sie erledigen alle anfallenden Verwaltungsaufgaben selbst.

25. Sie besitzen Autorität, ohne sich in den Vordergrund zu drängen.

31. Sie haben Kenntnisse in Moderations- und Präsentationstechniken.

26. Sie tauschen sich mit Kollegen und Kolleginnen aus.

32. Sie nehmen ihren Gesprächspartnerinnen und -partnern und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiterinnen die Angst vorm Fragenstellen.

27. Sie verfügen über Einfühlungsvermögen.

33. Sie bauen ein System der Qualitätsentwicklung auf..

28. Sie nehmen Vorschläge von SchülerInnen in den Schulalltag mit auf.

34. Sie sind selber motiviert und motivieren dadurch Kollegen und Kolleginnen und Schüler/Schülerinnen.

29. Sie beziehen Verbesserungsvorschläge von Eltern in die Gestaltung des Schulalltags mit ein.

35. Sie sehen Hausmeister/innen und Sekretäre/Sekretärinnen als gleichwertige Partner/innen.

30. Sie schaffen Transparenz nach allen Seiten.

36. Sie zeigen Fachkompetenz, ohne belehrend zu wirken.

37. Sie setzen zwischen gleichrangigen Zielen Prioritäten.

43. Sie lassen einmal getroffene Entscheidungen nicht in Frage stellen.

38. Sie betreiben aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

44. Sie sehen mit den KollegInnen sowie den SchülerInnen die Schule als die ihre an.

39. Sie führen Tagebuch, um Erfolge und Misserfolge ihres Tuns zu reflektieren.

45. Sie legen Wert darauf, dass in den Konferenzen der Schule der fachlichen Entwicklung die meiste Aufmerksamkeit gewidmet wird.

40. Sie fühlen sich mit dem gesamten Kollegium den Aufgaben der Schule verpflichtet.

46. Sie finden es richtig, dass alle Lehrpersonen des Kollegiums großen Einfluss auf die Entwicklung der Schule nehmen können.

41. Sie nehmen externe Berater/in-nenhilfe in Anspruch, um in den Prozess des Organisationslernens einzutreten.

47. Sie streben große Freiheit für den Sach-, Personal- und Finanzmitteleinsatz an.

42. Sie sehen die Menschen in der Organisation als wichtigste „Ressource“.

48. Sie geben den SchülerInnen viele Gestaltungsmöglichkeiten für Klassenzimmer, Schulgebäude, Schulhof ...

49. Sie setzen auf kleine Gruppen, die in der Schulentwicklung etwas bewegen.

55. Sie scheuen nicht den Wettbewerb mit anderen Schulen.

50. Sie sind bemüht, neue Technologien in die Schulwirklichkeit zu integrieren.

56. Sie wenden sich an die Schulaufsicht, um Beratung und Unterstützung zu erfahren.

51. Sie unterstützen eine kritische Bewertung der gegenwärtigen Schulpraxis.

57. Sie treffen im Zweifel auch unbürokratische Entscheidungen.

52. Sie belohnen Innovationsarbeit.

58. Sie respektieren die Werthaltungen und Erfahrungen anderer.

53. Sie legen Wert auf eine langfristig orientierte, pädagogische Weiterentwicklung der Schule.

59. Sie sind belastbar.

54. Sie legen Wert darauf, dass ihre Schule ein unverwechselbares Profil erhält.

60. Sie sind vorurteilsfrei und aufgeschlossen.

61. Sie handeln unternehmerisch, indem sie kosten- und erlösbewusst, ergebnisorientiert, schnell und eigenverantwortlich entscheiden.

67. Sie fördern SCHILF (schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung) in ihrem Kollegium.

62. Sie zeigen mentale Stärke, ruhen in sich und schaffen Kraft aus der eigenen Mitte.

68. Sie haben Ziele, die dem Kollegium klar sind.

63. Sie erkennen Konflikte frühzeitig und sind in der Lage, diese durchzustehen und zu einer Lösung zu führen.

69. Sie sehen Beratung als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an.

64. Sie bitten um Rückkoppelung von ihren Kollegen und Kolleginnen.

Hier können Sie selbst weitere Vorschläge aufschreiben und ausschneiden.

65. Sie besitzen die Fähigkeit, aus dem gewohnten Denken auszubrechen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

66. Sie haben Sinn für Humor und nehmen sich selbst nicht zu ernst.