

Bartz, A. (2013). Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung. In S.G. Huber (Hrsg.), Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. München: Wolters Kluwer, S. 318-332.

Selbsteinschätzung der eigenen Stärken und Schwächen im Hinblick auf strukturhomologe Aufgaben der Lehrkräfte und der Schulleitung als Führungskräfte

Die folgende Tabelle soll die Strukturhomologie beispielhaft an zwei Bereichen deutlich machen:

- 1) Die Haltungen, Normen und Werte der Schulleitung und der Lehrkräfte
- 2) Das Handeln und die Gestaltung von Arbeits- und Lehr-Lernprozessen durch die Schulleitung bzw. die Lehrkräfte

Bitte schätzen Sie sich selbst ein, indem Sie ankreuzen:

Stärken: Das liegt mir, das passt zu meiner Persönlichkeit, das kann ich.

Schwächen: Das liegt mir nicht, das fällt mir aufgrund meiner Persönlichkeit schwer, das kann ich nicht (so gut).

Bitte berücksichtigen Sie dabei, dass wir in die Gestaltung unserer Berufsrolle immer unsere Persönlichkeit einbringen und dass wir unsere Rolle nur dann tragfähig und authentisch gestalten können, wenn sie zu unserer Persönlichkeit passt.

Haltungen, Werte und Normen der Schulleitung	Haltungen, Werte und Normen der Lehrkräfte	Stärken	Schwächen
Die Lehrkräfte durch Zielvorgaben und Qualitätsansprüche orientieren und für Ziele sorgen, die subjektiv bedeutsam und sinnvoll erscheinen	Die Schülerinnen und Schüler durch Zielvorgaben und Qualitätsansprüche orientieren und für Ziele sorgen, die subjektiv bedeutsam und sinnvoll erscheinen		
Hohe und zugleich realistisch erreichbare Anforderungen an das Kollegium, an Lehrergruppen und einzelne Lehrkräfte stellen	Hohe und zugleich realistisch erreichbare Anforderungen an die Klasse, Gruppen und einzelne Schülerinnen und Schüler stellen		
Anforderungen durch Vorgaben des Gesetzgebers und des Schulministeriums als Auftrag an die Lehrkräfte und als ihr Problem und ihre Aufgabe vermitteln, so dass sie wissen, welche Anforderungen und Ziele sie erreichen sollen	Anforderungen durch Vorgaben der Lehrpläne und Bildungsstandards als Auftrag an die Schülerinnen und Schüler und als ihr Problem und ihre Aufgabe vermitteln, so dass sie wissen, welche Anforderungen und Ziele sie erreichen sollen		
Bei Anforderungen die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der einzelnen Lehrkräfte berücksichtigen und akzeptieren, dass nicht von allen Lehrkräften die gleichen (guten) Leistungen erwartet werden können	Bei Anforderungen die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der einzelnen Schülerinnen und Schüler berücksichtigen und akzeptieren sowie in der Unterrichtsgestaltung umsetzen, dass nicht von allen Schülerinnen und Schülern die gleichen (guten) Leistungen erwartet werden können		

Den Lehrkräften Anforderungen zumuten und zugleich zutrauen	Den Schülerinnen und Schülern Anforderungen zumuten und zugleich zutrauen		
Darauf vertrauen, dass die Lehrkräfte so gut, wie es ihnen möglich ist, ihre pädagogische Arbeit leisten und die Ziele der Schule erreichen wollen	Darauf vertrauen, dass die Schülerinnen und Schüler so gut, wie es ihnen möglich ist, ihre Arbeit leisten und die Lernziele erreichen wollen		
Vertrauen und Kontrolle verbinden und Kontrolle als Wertschätzung der pädagogischen Arbeit und ihrer Qualität gestalten	Vertrauen und Kontrolle verbinden und Kontrolle als Wertschätzung der Schülerleistungen und ihrer Qualität gestalten		
Kritik am Führungshandeln und Beschwerden durch Lehrkräfte als Feedback anhören und ernst nehmen – Für ein Klima der Angstfreiheit sorgen, in dem Kritik und Bedenken offen und angemessen geäußert werden können	Kritik am Unterricht und Lehrerverhalten und Beschwerden durch Schülerinnen und Schüler als Feedback anhören und ernst nehmen – Für ein Klima der Angstfreiheit sorgen, in dem Kritik und Bedenken offen und angemessen geäußert werden können		
Lehrkräfte individuell begleiten und Interesse an ihrer Arbeitszufriedenheit, ihrer Gesundheit und ihren Problemen zeigen	Schülerinnen und Schüler individuell begleiten und Interesse an ihrer Arbeitszufriedenheit, ihrer Gesundheit und ihren Problemen zeigen		
Die Lehrkräfte mit ihren Stärken einsetzen und ihre Schwächen so gut wie möglich kompensieren	Die Stärken der Schülerinnen und Schüler nutzen und ihre Schwächen so gut wie möglich kompensieren		
Die Motivationen und Interessen der Lehrkräfte erkunden und für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen	Die Motivationen und Interessen der Schülerinnen und Schüler erkunden und für den Lernerfolg des einzelnen Schülers wie der Klasse insgesamt nutzen		
Die Motivation und das Selbstvertrauen der Lehrkräfte durch Aktivierung, Erfolgserwartungen und die Vermittlung von Erfolgserlebnissen stärken	Die Motivation und das Selbstvertrauen der Schülerinnen und Schüler durch Aktivierung, Erfolgserwartungen und die Vermittlung von Erfolgserlebnissen stärken		
Verlässlich handeln und nur zusagen, was die Schulleitung gegenüber den Lehrkräften auch einhalten kann	Verlässlich handeln und nur zusagen, was die Lehrkraft gegenüber den Schülerinnen und Schülern auch einhalten kann		
Keinen Konsens unter Einsatz der hierarchischen Positionsmacht erzwingen, sondern Dissens im Kollegium und zwischen einzelnen Lehrkräften und der Schulleitung als unterschiedliche Sichtweisen zulassen und klären	Keinen Konsens unter Einsatz der professionellen Positionsmacht erzwingen, sondern Dissens in der Klasse und zwischen einzelnen Schülerinnen / Schülern und der Lehrkraft als unterschiedliche Sichtweisen zulassen und klären		
Für Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Aufträgen, der Bearbeitung von Aufgaben und der Einhaltung von	Für Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Aufträgen, der Bearbeitung von Aufgaben und der Einhaltung von		

Vereinbarungen sorgen	Vereinbarungen sorgen		
Fehler zulassen und zugleich für das Lernen aus Fehlern sorgen - Lehrkräfte bei Fehlern und Schwächen nicht bloßstellen	Fehler zulassen und zugleich für das Lernen aus Fehlern sorgen – Schülerinnen und Schüler bei Fehlern und Schwächen nicht beschämen		
Den Lehrkräften gegenüber fair handeln – Zuwendung und Privilegien nicht nach Sympathie und Gunst verteilen – Ungleichbehandlung (z.B. wegen unterschiedlicher Stärken und Schwächen, unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten) transparent und nachvollziehbar machen	Den Schülerinnen und Schülern gegenüber fair handeln – Zuwendung und Privilegien nicht nach Sympathie und Gunst verteilen – Ungleichbehandlung (z.B. wegen unterschiedlicher Stärken und Schwächen, unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten) transparent und nachvollziehbar machen		
Die Interaktion mit den Lehrkräften reversibel, empathisch, authentisch, berechenbar und wertschätzend gestalten	Die Interaktion mit den Schülerinnen und Schülern reversibel, empathisch, authentisch, berechenbar und wertschätzend gestalten		
Den Lehrkräften bei Bedarf Unterstützung anbieten, aber nicht aufzwingen	Den Schülerinnen und Schülern bei Bedarf Unterstützung anbieten, aber nicht aufzwingen		

Handeln und Prozessgestaltung durch die Schulleitung	Handeln und Prozessgestaltung durch die Lehrkräfte	Stärken	Schwächen
Für Regeln und klare Abläufe in der Schule sorgen	Für Regeln und klare Abläufe in der Klasse und im Unterricht sorgen		
Bei Regelverstößen intervenieren und ggf. sanktionieren	Bei Regelverstößen intervenieren und ggf. sanktionieren		
Bei Problemen und Konflikten im Kollegium geeignete Problemlösungs- und Schlichtungsstrategien einsetzen	Bei Problemen und Konflikten in der Klasse geeignete Problemlösungs- und Schlichtungsstrategien einsetzen		
Die Schule und den Umgang mit dem Personal konfliktpräventiv gestalten	Die Klasse(n) und den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern konfliktpräventiv gestalten		
Konferenzen zielorientiert und strukturiert gestalten	Den Unterricht zielorientiert und strukturiert gestalten		
Gruppenarbeitsphasen in Konferenzen vorsehen	Gruppenarbeitsphasen im Unterricht vorsehen		
Arbeits- und Kooperationszusammenhänge der Lehrkräfte ermöglichen und durch Aufträge steuern	Die Kooperation der Schülerinnen und Schüler durch Gruppenarbeitsphasen und kooperatives Lernen fördern und fordern		
Schulentwicklungsvorhaben als Projekt durchführen und Projektgruppen einrichten	Unterrichtsvorhaben als Projekt durchführen und Projektgruppen einrichten		

Für die Dokumentation und den Austausch von Wissen (z.B. Unterrichtsmaterialien) im Kollegium sorgen	Für die Dokumentation und den Austausch von Wissen (z.B. Hausarbeiten oder Referate) in der Klasse sorgen		
Vorgänge / Anträge von Lehrkräften zügig und fristgerecht bearbeiten und entscheiden	Vorgänge / Anträge von Schülerinnen / Schülern oder ihren Eltern zügig und fristgerecht bearbeiten und entscheiden		
Die Lehrkräfte an für sie bedeutsamen Entscheidungen beteiligen und Beiträge dazu einfordern	Die Schülerinnen und Schüler altersangemessen an für sie bedeutsamen Entscheidungen beteiligen und Beiträge dazu einfordern		
Die Lehrkräfte an der Verlaufssteuerung von Konferenzen und Schulentwicklung beteiligen	Die Schülerinnen und Schüler an der Verlaufssteuerung des Unterrichts beteiligen		
Lehrkräfte gemäß ihrem individuell unterschiedlichen Bedarf unterstützen und dabei klären, zu welchen Gegenleistungen sie (z.B. durch die Nutzung der Unterstützung für die Verbesserung ihrer pädagogischen Arbeit) bereit sind	Schülerinnen und Schüler gemäß ihrem individuell unterschiedlichen Bedarf unterstützen und dabei klären, zu welchen Gegenleistungen sie (z.B. durch die Nutzung der Unterstützung für die Verbesserung ihrer Leistungen) bereit sind		
Individuelle Beratungsgespräche mit den Lehrkräften führen	Individuelle Beratungsgespräche mit den Schülerinnen und Schülern führen		
Unangemessenes Lehrerverhalten durch Kritikgespräche konfrontieren	Unangemessenes Schülerverhalten durch Kritikgespräche konfrontieren		
Den Lehrkräften ein Leistungsfeedback geben	Den Schülerinnen und Schülern ein Leistungsfeedback geben		
Die Leistung der Lehrkräfte unter Beachtung des Dienstrechts beurteilen und dabei <ul style="list-style-type: none"> - für Transparenz der Anforderungen und Beurteilungskriterien sorgen und - die Beurteilung mit den Perspektiven der Weiterentwicklung der professionellen Kompetenzen verbinden. 	Die Leistung der Schülerinnen und Schüler unter Beachtung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften beurteilen und dabei <ul style="list-style-type: none"> - für Transparenz der Anforderungen und Beurteilungskriterien sorgen und - die Beurteilung mit den Perspektiven der Weiterentwicklung der fachlichen und methodischen Kompetenzen verbinden. 		
Nach einer Lehrerkonferenz Feedback durch die Lehrkräfte einholen	Nach einer Unterrichtsstunde oder –sequenz Feedback durch die Schüler/innen einholen		
Führungsfeedback durch Lehrkräfte, Eltern und ggf. Schülerinnen und Schüler einholen	Leistungsfeedback durch die Schulleitung, die Kolleginnen und Kollegen, die Schüler/innen und die Eltern einholen		