

MAS in Unterrichtsentwicklung und Beratung
2012 - 2014

Pädagogische Hochschule Graubünden PHGR

in Zusammenarbeit mit dem
Pädagogischen Praxis-Zentrum PPZ

**Der Einfluss der Schulleitung auf die Gleichwertigkeit von Lehrpersonen im
Schulhausteam**

Über welche Qualitäten muss eine Schulleitung verfügen, damit in ihrem
Schulhausteam die Inputs aller Mitglieder als gleichwertig aufgenommen werden?



Lilian Huber

Mentorat: Frau Dr. Jenna Müllener, Angenommen: Juni 2014

ABSTRACT

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, was eine Schulleitung unternehmen kann, damit in einem Lehrerteam alle Mitglieder gleichwertig ihre Inputs einbringen können. Die Arbeit stützt sich auf die Organisationspsychologie, auf empirische Studien von Schulentwicklungsprozessen sowie die persönlichen Erfahrungen von Teamarbeit. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Entwicklung von Unterrichtsqualität in einem Schulhaus stark von der Offenheit und vom Einfluss der einzelnen Lehrerpersönlichkeiten abhängt. Zielsetzung der Arbeit ist, zu erfahren, welche Voraussetzungen, Vorgaben und Strukturen eine Schulleitung schaffen sowie welche Prozesse sie fördern muss, damit eine optimale Zusammenarbeit entsteht. Die Thesen sagen aus, dass eine Schulleitung den Fokus in drei Richtungen legen soll: Die erste Richtung weist auf die Schulleitungspersönlichkeit hin und hat deren Vorbildfunktion zum Thema, die zweite zielt auf die Organisationsentwicklung – die Strukturen und das Einhalten von Spielregeln – und die dritte befasst sich damit, welchen Einfluss die Stärkung der einzelnen Lehrpersonen hat.

Grundlegend für alle weiteren Aussagen ist die Definition einer professionellen Schulleitung. Deshalb wird als erstes zusammengefasst, was die Qualität einer Schulleitung ausmacht: Von verschiedenen Autoren wird betont, dass eine gute Schulleitung ein besonderes Augenmerk auf die Personalführung legt. Sie muss die Lehrpersonen in Entscheidungsprozesse einbeziehen, jedoch die Kraft haben, Entscheidungen zu treffen, wenn ein Ausgleich nicht gelingt. Neben weiteren Eigenschaften ist wichtig: Sie ist berechenbar, transparent, offen, diskret und versteht es, Konfliktsituationen zu bereinigen. Dazu ist sie ein überzeugender ‚Ermöglicher‘ und bleibt stets selbst lernfähig. Neben der Schlüsselfunktion Personalführung versteht es eine gute Schulleitung, effiziente Strukturen einzurichten und nimmt eine Moderationsrolle wahr.

Festzuhalten ist, dass sich die Aussagen der Interviewprobanden im empirischen Teil mit den Aussagen der Autoren decken. Auffallend ist, dass sich alle Probanden immer wieder selbst die Frage stellen, was eine ‚gute Schulleitung‘ ausmacht.

Dass die Schulleitung eine Vorbildrolle einnehmen muss, wird sowohl in der Literatur als auch durch die empirischen Ergebnisse bestätigt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Vorbildverhalten der Schulleitung in Bezug auf wertschätzenden Umgang, auf Kommunikations- und auf Kritikverhalten einen Basiswert der Personalführung darstellt. Ausserdem müssen Strukturen in Form von Sitzungsgefässen vorhanden sein, damit Lehrpersonen sich pädagogisch in ein Team einbringen können. Dies wird sowohl in der Literatur als auch in den empirischen Ergebnissen bestätigt. Regelmässiger pädagogischer Austausch in bestimmten Lehrergruppen hat nicht nur einen positiven Einfluss auf die Unterrichts- und Schulentwicklung, sondern ist bestimmend für das Gefühl der Zusammengehörigkeit und damit zur gegenseitigen Unterstützung.

Bezüglich Stärkung der Lehrerpersönlichkeiten wurden die hier aufgestellten Thesen nicht bestätigt. Die empirischen Untersuchungen ergeben, dass die Stärkung der Lehrerpersönlichkeiten in Bezug auf Klassenführung, Unterricht und Beziehungsarbeit im Klassenzimmer eine marginale Rolle spielen. Jedoch kam klar zum Ausdruck, dass ein gutes Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl einer Lehrperson entscheidend sind, um sich einbringen zu können.

Neben der Stärkung der einzelnen Person ist die Stärkung als Mitglied eines Teams sehr wichtig. Dies bedarf seitens der Schulleitung Wertschätzung und Einbezug der vorhandenen Ressourcen aller Lehrerpersönlichkeiten. Wenn die Schulleitung ein Team als Ganzes stärkt und den einzelnen Lehrpersonen das Bewusstsein vermittelt, ein Teil eines Ganzen zu sein, stärkt sie damit auch die einzelnen Persönlichkeiten.