



Leseprobe

Unsere Fachinhalte bieten Ihnen praxisnahe Lösungen, wertvolle Tipps und direkt anwendbares Wissen für Ihre täglichen Herausforderungen.

- ✓ **Praxisnah und sofort umsetzbar:** Entwickelt für Fach- und Führungskräfte, die schnelle und effektive Lösungen benötigen.
- ✓ **Fachwissen aus erster Hand:** Inhalte von erfahrenen Expertinnen und Experten aus der Berufspraxis, die genau wissen, worauf es ankommt.
- ✓ **Immer aktuell und verlässlich:** Basierend auf über 30 Jahren Erfahrung und ständigem Austausch mit der Praxis.

Blättern Sie jetzt durch die Leseprobe und überzeugen Sie sich selbst von der Qualität und dem Mehrwert unseres Angebots!

3.1 Die dienstliche Beurteilung als Führungsaufgabe

3.1.1 Führung akzeptieren

*„Was nützt es den Schafen, wenn der Schäfer so tut,
als wäre er auch ein Schaf.“*

Die Erstellung einer dienstlichen Beurteilung und eines Leistungsberichtes gehört zu den Aufgaben eines Schulleiters. Dienstliche Beurteilungen sind ein wesentliches Instrument der Personalführung und gehören damit zu den Führungsaufgaben.

Über das, was Führung ist, gibt es unzählige Theorien, Definitionen, Publikationen, Modelle und wissenschaftliche Ansätze. Zudem unterscheidet sich in einigen Aspekten die Führung einer Schule von der Führung eines Wirtschaftsbetriebes, auch wenn die Parallelen und Gemeinsamkeiten groß sind.

Dabei belegen wissenschaftliche Studien, dass sich die Stärke einer Führungskraft vor allem aus den folgenden drei Faktoren zusammensetzt:

- Persönliche Ausstrahlung
- Wissensmacht
- Positionsmacht

Zu den Kernbotschaften¹ einer positiven Führung gehört es,

- eine Vertrauenskultur zu erzeugen,
- Orientierung zu geben,

¹ Vgl. BMW Group. Wir bei BMW. Mitarbeiter- und Führungsleitbild der BMW Group. München. o. J.

- Zusammenarbeit zu fördern,
- Verantwortung wahrzunehmen.

In Bezug auf die Umsetzung und die Akzeptanz der dienstlichen Beurteilung sind diese vier Bereiche wichtig. Die Lehrer Ihrer Schule können bessere Leistungen zeigen,

- wenn sie in einer Kultur des Vertrauens (statt ausschließlicher Kontrolle) leben,
- wenn Sie als Schulleiter Ihrem Kollegium Orientierung in Bezug auf zu erreichende Ziele geben,
- wenn Sie Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Lehrern – innerhalb einer Jahrgangsstufe, schulintern und mit den Erziehungsberechtigten – fördern und
- wenn jeder an der Schule für seinen Bereich Verantwortung übernimmt:
 - die Schüler für ihr eigenes Lernen
 - die Lehrer für die Gestaltung der Lernumgebungen, für den Unterricht
 - die Eltern für die Erziehung
 - und Sie als Schulleiter für die Sicherstellung des Bildungsanspruchs der Schüler und gute Arbeitsbedingungen Ihrer Lehrer.

3.1.2 Was bedeutet pädagogische Führung?

Pädagogische Führung zeichnet sich aus durch diese sieben Merkmale bzw. Zielsetzungen:

- Präsent sein als Mensch und in der Rolle als Führungskraft
- Wertschätzen und anerkennen
- Können fordern und fördern
- Grenzen setzen
- Zieldienlich steuern
- Zusammenarbeit anregen und unterstützen
- Sich selbst führen²

Die Schulleitung sichert in gemeinsamer Verantwortung mit Lehrkräften, Eltern und Schülern, kurzum mit allen an ihrer Schule Beteiligten, den Bildungsanspruch der ihr anvertrauten Schüler. Dazu gehört vor allem, dass die Kernaufgaben der Schule, nämlich Unterricht und Erziehung, im Mittelpunkt stehen und erfüllt werden. Um dieses Ziel verwirklichen zu können, hat jede selbstverantwortlich handelnde Schule ein eigenständiges Profil. Die Schulleitung, d.h. Schulleiter, Stellvertreter und Leitungsteam, sorgt durch pädagogisches Leitungshandeln für optimale Lehr- und Lernprozesse und eine wirksame Erziehung.

Bildungsanspruch

Damit die dienstliche Beurteilung nicht primär als Kontrollinstrument, sondern als Unterstützung für die Lehrkräfte einer Schule verstanden wird, sind

*DB nicht primär
Kontrollinstrument*

² Nach: Lehmeier, Heinz (2005). Dillingen, unveröffentlicht.

folgende Fähigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen¹ der Schulleitung unverzichtbar:

- **ein ausgeprägtes Berufsethos:** Als Schulleiter verstehen Sie sich als „Profi“ für alles, was mit Ihrer Schule zu tun hat. Sie arbeiten als Schulleiter (und Lehrer) in erster Linie dienstleistungs- bzw. kundenorientiert. Ihre „Kunden“ sind vor allem die Schüler, die Ihnen anvertraut sind, bzw. deren Eltern. Für die Schüler optimale Lernumgebungen zu ermöglichen und für Ihr Kollegium Bedingungen zu schaffen, die dies erleichtern, gehört zu Ihrem Berufsethos.
- **eine hohe Verantwortungsbereitschaft:** Als Schulleiter tragen Sie die Verantwortung für Unterricht und Erziehung an Ihrer Schule. Es gibt zwar auch eine Verantwortung der Schüler für ihr Lernen, eine Verantwortung der Eltern für die Erziehung ihrer Kinder und eine Verantwortung der Lehrer für ihren Unterricht, aber die letztendliche Verantwortung liegt bei Ihnen als Schulleiter.
- **ein kooperatives und integratives Führungsverständnis:** Als Führungskraft setzen Sie auf Autorität und nicht auf autoritär sein. Leben Sie als Schulleiter Zusammenarbeit und Teamkompetenz vor, dann ist es für die Lehrkräfte Ihres Kollegiums plausibler und authentischer, wenn genau diese Kooperation von ihnen gefordert wird. Bezogen auf die dienstliche Beurteilung und die Steigerung von Unterrichtsqualität kann dies bedeuten, dass ein Leitsatz für Sie als Schulleiter ist: *„Ich bin gut; zusammen sind wir besser!“* Eine andere Möglichkeit besteht darin, so

³ Vgl. Ausbildungscurriculum der ALP Dillingen für neu ernannte Schulleiter (2005).

genannte „professionelle Lerngemeinschaften“ in der Schule anzuregen, zu ermöglichen und zu begleiten.

- **innovatives Denken:** Im Zusammenhang mit der dienstlichen Beurteilung bedeutet dies, dass Sie als Schulleiter offen sind für neue Ideen Ihrer Kollegen und dass Sie selbst Ideen in die Gestaltung von Schule, Unterricht und Erziehung einbringen. Konkret bezogen auf Unterrichtsqualität kann dies bedeuten, dass Sie an Ihrer Schule auch unabhängig von der dienstlichen Beurteilung Ihren Kollegen anbieten, eine Unterrichtsstunde bzw. eine Unterrichtssequenz zu beobachten, z. B. wenn ein Lehrer einmal eine neue Unterrichtsmethode ausprobieren will. Oder Sie regen an, dass mehrere Kollegen einer Jahrgangsstufe sich kollegial hospitieren und gegenseitig Rückmeldung über ihr Unterrichtshandeln geben. Idealerweise stellen Sie sich und Ihren Unterricht – sofern dies organisatorisch möglich ist – auch für Unterrichtsbesuche und Unterrichtsmitnahmen durch einzelne Lehrer Ihrer Schule zur Verfügung.
- **kommunikative Kompetenz:** Wenn Sie als Schulleiter alles selber und alleine machen, zu wenige Aufgaben delegieren und kaum mit Ihrem Team kommunizieren, dann be- und überlasten Sie nicht nur sich selbst, sondern Sie signalisieren Ihrem Kollegium, dass es eigentlich gar nicht so wichtig ist. Gerade die Wertschätzung, die Sie den Lehrkräften Ihrer Schule entgegenbringen, ist es aber, die zu einer Steigerung der Zufriedenheit und der Motivation Ihrer Mitarbeiter beitragen kann. Ihre kommunikativen Kompetenzen sind mindestens genau so wichtig wie

Ihre fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten: Kommunikation ist (fast) alles. Bezogen auf die dienstliche Beurteilung heißt dies, dass Sie die Stärken Ihrer Kollegen stärken, auch durch Feedback, Lob und Ermunterung, und dass Sie bei evtl. vorhandenen unterrichtlichen Schwierigkeiten eines Lehrers dies rechtzeitig und ressourcenorientiert ansprechen. Hinweise und Hilfestellungen, die erst kurz vor der Erstellung der dienstlichen Beurteilung erfolgen, nützen dem Lehrer nur wenig.

Generell kann gesagt werden, dass das, was ein Schulleiter vorlebt, am ehesten von den Kolleginnen und Kollegen einer Schule akzeptiert und umgesetzt wird. Schule von heute sollte das leben, wozu sie erzieht. Beispiele erziehen mehr als Worte. Diese Vorbildwirkung haben Sie als Schulleiter durch Ihre persönliche, soziale, fachliche und methodische Kompetenz. Führen ist eine persönliche Leistung von Ihnen als Schulleiter und bedeutet mehr als das Anwenden und Umsetzen von Richtlinien und Vorschriften.

Bestelloptionen



Dienstliche Beurteilungen und Leistungsberichte in der Schule schnell und sicher erstellen

Sie haben Fragen zum Produkt oder benötigen Unterstützung bei der Bestellung? Unser Kundenservice ist für Sie da:

 08233 / 381-123 (Mo - Do 7:30 - 17:00 Uhr, Fr 7:30 - 15:00 Uhr)

 service@forum-verlag.com

Oder bestellen Sie bequem über unseren Online-Shop:

[Jetzt bestellen](#)