



Schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung Ideen und Arbeitshilfen

Was kann Schulleitung tun, um künftige schulische Führungskräfte zu entdecken, zu gewinnen und zu fördern?

Amt für
Lehrerbildung



Schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung: Ideen und Arbeitshilfen

Die vorliegende Handreichung enthält Ideen und Arbeitshilfen zur schulinternen Führungskräfte-Nachwuchsförderung. Sie soll Schulleitungen dabei unterstützen, - auch in Kooperation mit anderen Schulleitungen - ein schulspezifisches Konzept der Talentgewinnung und -förderung zu entwickeln, das

auch für die eigene Schule einen Nutzen aufweist. Die Handreichung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wird ständig weiterentwickelt. Wir bitten Sie daher um Ihre Ideen, Anregungen und Erfahrungen, die wir gerne in die nächste Auflage aufnehmen.

Adresse:
personalentwicklung@afl.hessen.de

Inhalt:	Seite
I. Warum schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung?	2
<ul style="list-style-type: none">• Ziele• Aufgaben der Politik und Bildungsverwaltung• Rolle der Schulleitung• Nutzen für die eigene Schule?• Klima der frühen und breiten Talentförderung	
II. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten im System Schule	5
<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung von Lehrkräften• Voraussetzungen in der Schule für die systematische Entwicklung von Nachwuchsführungskräften	
III. Talente entdecken	9
<ul style="list-style-type: none">• Führungspotenziale erkennen• Woran kann man erkennen, ob eine Lehrkraft Potenziale für Leitungsaufgaben mitbringt?• Zu welchen Anlässen und in welchen Situationen kann man auf Talente aufmerksam werden?	
IV. Talente gewinnen	17
<ul style="list-style-type: none">• Vorbereitung und Durchführung eines Entwicklungsgesprächs	
V. Talente fördern	21
<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeiten der schulinternen Förderung von Nachwuchsführungskräften• Katalog von delegierbaren Führungsaufgaben bzw. Führungsprojekten• »Vorbereitung auf Schulleitungsfunktionen« - ein Qualifizierungsangebot des Afl• Verzahnung der schulinternen Förderung mit Qualifizierungsmaßnahmen der Unterstützungssysteme	
VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?	29
<ul style="list-style-type: none">• Schulaufsicht• Lehrkräfte• Eltern• Schülerinnen und Schüler	



I. Warum schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung?

ZIELE

- **Zukunftsfähigkeit des Schulsystems und der einzelnen Schulen**

In den nächsten fünf Jahren müssen in Hessen allein aufgrund von Pensionierungen etwa 50 Prozent der schulischen Funktionsstellen wieder besetzt werden (denselben Befund weisen übrigens auch die Statistiken der meisten anderen Bundesländer aus). Die Gewinnung und Förderung geeigneter Nachwuchsführungskräfte für Schulen ist daher ein wichtiges Ziel der Bildungsverwaltung und der Schulen, um die Zukunftsfähigkeit des Schulsystems und der einzelnen Schulen sicherzustellen.

- **Ausrichtung am neuen Berufsbild Schulleitung und der Schulqualität**

Dabei geht es nicht nur um die Quantität, sondern es geht vor allem darum, künftige Schulleitungsmitglieder zu gewinnen, die die Fähigkeit und das Engagement mitbringen, eine Schule mit hoher Eigenverantwortung zu führen. Das neue Berufsbild Schulleitung, das vom HKM und den Schulleiterverbänden Hessens gemeinsam entwickelt wurde, formuliert dazu als Leitlinie: "Im Kern ist es die Aufgabe der Schulleitung, die Schule so zu organisieren, zu gestalten und zielorientiert zu führen, dass die Schülerinnen und Schüler, die Lehrkräfte sowie alle weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter möglichst guten Bedingungen in der Schule lernen, arbeiten und leben können. Das Ziel ist eine hohe Qualität der Unterrichts- und Erziehungsarbeit, damit die Schülerinnen und Schüler die erforderlichen Voraussetzungen für die Gestaltung ihres beruflichen und persönlichen Lebensweges erwerben und Mitverantwortung in der Gesellschaft übernehmen können."

- **Attraktivität des Berufs der Lehrkraft**

Darüber hinaus ist es ein wichtiges Ziel der Personalentwicklung, Lehrerinnen und Lehrern Möglichkeiten zu eröffnen, ihr Berufsleben durch neue Aufgaben attraktiv zu gestalten. In seiner beruflichen Entwicklung gefördert zu werden, ist in anderen Berufen eine Selbstverständlichkeit (auch im Lehrerberuf selbst gibt es hier Nachholbedarf). Das Thema "Führungskräfte-Nachwuchsförderung" berührt somit auch die Attraktivität des Berufs "Lehrkraft" und die Kultur von Schulen als Arbeitsplatz.

Aufgaben der Politik und Bildungsverwaltung

Im Hinblick auf die Gewinnung künftiger Führungskräfte für Schulen besteht ein wesentlicher Beitrag der Politik und Bildungsverwaltung darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Beruf Schulleitung für engagierte Lehrkräfte mit Potenzial eine attraktive Perspektive sein kann, was sich in entsprechenden Bewerberzahlen ausdrücken würde.

Dazu gehören - wie auf dem Kongress der hessischen Schulleiterinnen und Schulleiter auch von der Regierung hervorgehoben wurde - ausreichend Zeit, um die anspruchsvollen Leitungsaufgaben wahrnehmen zu können, Entlastungen im Verwaltungsbereich, damit sich Schulleitungsmitglieder auf ihre Führungs- und Gestaltungsaufgaben konzentrieren können, eine Besoldung, die der Gesamtverantwortung von Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulformen gerecht wird, und ein verlässliches professionelles Unterstützungsangebot in Form von Fortbildung und Beratung.

Genauso wichtig ist es, dass das Modell der eigenverantwortlichen Schule ernst genommen und die neuen Gestaltungsfreiräume nicht durch engmaschige Kontrollsysteme und ein aufwändiges Berichtswesen erstickt werden.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist, dass Schulleitungen mehr Handlungsfreiheit in der Ressourcenverteilung benötigen, um Talenten auch Praktika, Projektleitungen, die Teilnahme an Veranstaltungen etc. zu ermöglichen.

Rolle der Schulleitung

Die wichtigste Ansprechpartnerin und Begleiterin der beruflichen Weiterentwicklung der Lehrkräfte ist die Schulleitung. Die vorliegende Handreichung zur Führungskräfte-Nachwuchsförderung richtet sich in erster Linie an Schulleitungsmitglieder, weil

- sie am besten wissen, was benötigt wird, um eine Schule (in Zukunft) zu leiten und die damit verbundenen Anforderungen zu bewältigen,
- sie im direkten Kontakt mit vielen Lehrkräften stehen und so am ehesten auf Talente aufmerksam werden und
- weil sie eine Kontinuität in der Förderung und Begleitung von interessierten Lehrkräften herstellen können.



I. Warum schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung?

IM ZENTRUM STEHEN DAHER DIE FRAGEN:

*WAS KANN SCHULLEITUNG TUN, UM KÜNFTIGE
SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE ZU ENTDECKEN,
ZU GEWINNEN UND ZU FÖRDERN ?*

UND WARUM SOLLTE SIE DIES TUN ?

Nutzen für die eigene Schule?

Zunächst zur Frage, warum sich Schulleitung für die Nachwuchsförderung engagieren sollte. Schließlich kann dies dazu führen, gute Kolleginnen und Kollegen für die eigene Schule zu verlieren. Dazu einige Überlegungen:

- Grundsätzlich hat ein Schulleiter bzw. eine Schulleiterin u.a. die Aufgabe, die Schule so zu organisieren, dass die Lehrkräfte unter möglichst guten Bedingungen in der Schule arbeiten können; dazu gehört auch die berufliche Weiterqualifizierung.

- Die Nachwuchsförderung ist eine gemeinsame Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter der Region - sie kann von den Schulen als Einzelsysteme nicht bewältigt werden. Alle müssen sich daran beteiligen, in einen "Pool" von Führungsnachwuchskräften zu investieren, um zum erforderlichen Zeitpunkt auch eigene vakante Funktionsstellen besetzen zu können. Hier liegt auch eine wichtige regionale Steuerungsaufgabe der Staatlichen Schulämter.

Klima der frühen und breiten Talentförderung

Die Gewinnung und Förderung künftiger Führungskräfte kann nicht isoliert funktionieren, sondern nur als Teil der schulischen Personalentwicklung, die das gesamte Spektrum der Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrkräfte im Blick hat. Nur in einem Klima, in dem frühzeitig darauf geachtet wird, welche Potenziale und Interessen die einzelne Lehrkraft mitbringt und wie diese gefördert und eingesetzt werden können, ist auch Führungskräfteentwicklung möglich.

Deshalb setzt die vorliegende Handreichung bei einer frühzeitigen und breit angelegten Talentförderung an. Dies zeigt sich insbesondere

! Die Verantwortung der Schulleitung für das Personal beinhaltet, dafür Sorge zu tragen, dass sich jede Lehrkraft entsprechend ihrer Kompetenzen und Interessen beruflich weiterentwickeln kann: im Unterricht und/oder in Richtung anderer Aufgaben und Funktionen, z.B. in Leitung, Ausbildung, Fortbildung, Inspektion etc. (vgl. auch Hessischer Referenzrahmen für Schulqualität und Recht auf Laufbahnberatung im HLbG).

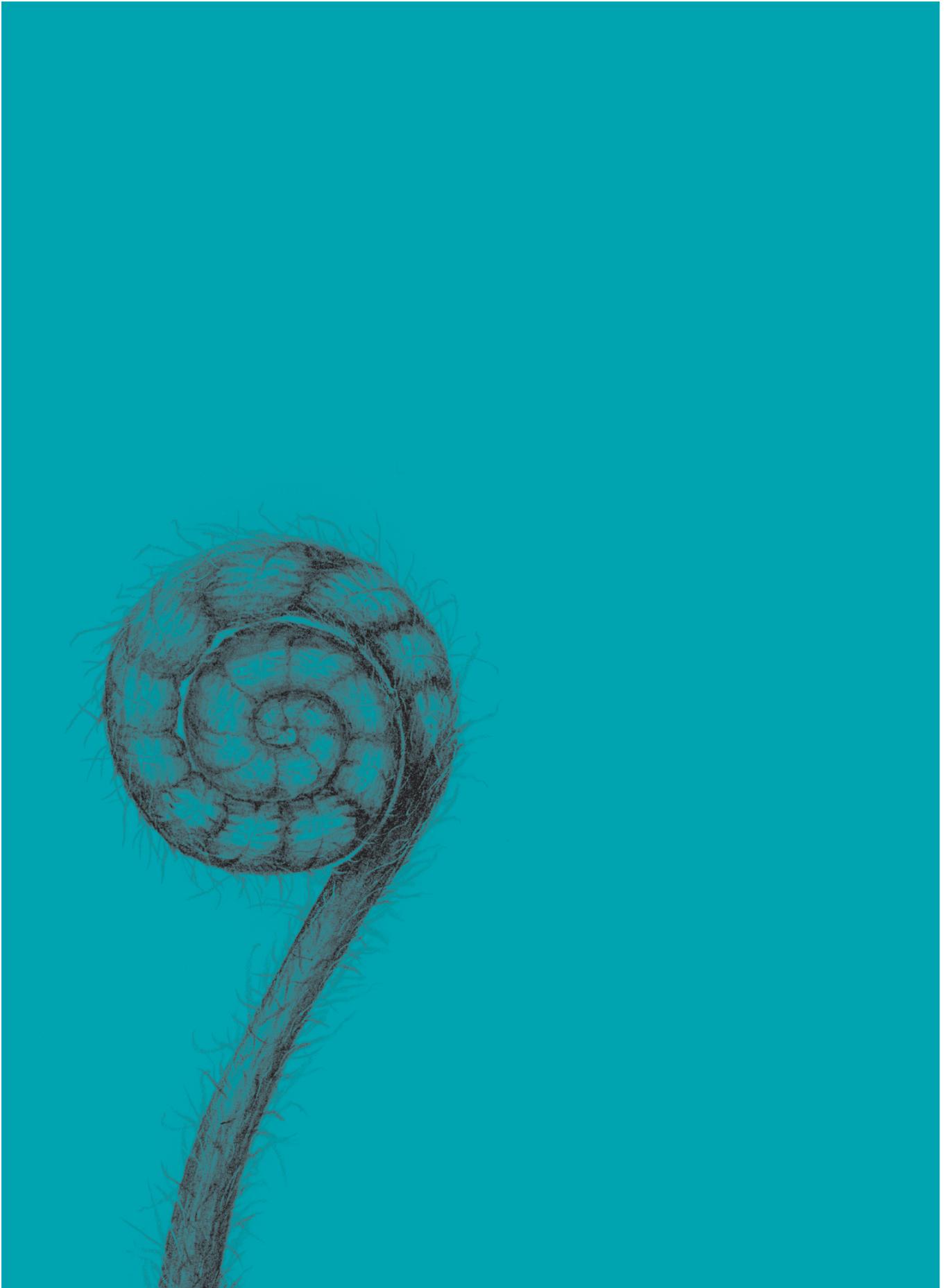
Und nicht zuletzt gilt hier die Erfahrung, dass Kolleginnen und Kollegen, die gefördert werden, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, was sich positiv auf die Motivation, die Leistung und das gesamte Klima der Schule auswirkt.

- Lehrkräfte, die durch die Übernahme "kleinerer" Leitungsaufgaben lernen wollen, können - gezielt eingesetzt - eine wertvolle Unterstützung für die Schulleitung sein: Sie können zum einen durch die Übernahme organisatorischer Aufgaben die Schulleitung spürbar entlasten. Zum anderen bringen sie in der Regel eine besonders hohe Motivation und vielfältiges Leistungspotenzial für Projekte der Schulentwicklung mit.
- Eine Schule steigert ihre Attraktivität bei (potenziellen) Lehrkräften durch ein Image, dass man dort in der beruflichen Weiterentwicklung gefördert wird.

- in den Überlegungen, wie im System Schule eine Kultur der Entwicklungsorientierung gefördert werden kann (siehe Kapitel 2), und
- in den Möglichkeiten, wie Schulleitung vom Einstellungsgespräch an - und damit weit im Vorfeld der Führungskräfte-Nachwuchsförderung - auf Talente aufmerksam werden kann und somit bei den Lehrkräften eine entwicklungsförderliche Einstellung unterstützt (siehe Kapitel 3).

Auf dieser Grundlage kann sodann die Gewinnung und Förderung künftiger Führungskräfte in den Blick genommen werden (siehe Kapitel 4 und 5).

II. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten im System Schule





II. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten im System Schule

TALENTE SUCHEN SICH IHREN WEG - DIE AUFGABE VON UNTERNEHMEN LIEGT DARIN, MÖGLICHKEITEN AUFZUZEIGEN, TÜREN ZU ÖFFNEN, ORIENTIERUNG ZU GEBEN UND BARRIEREN ABZUBAUEN.

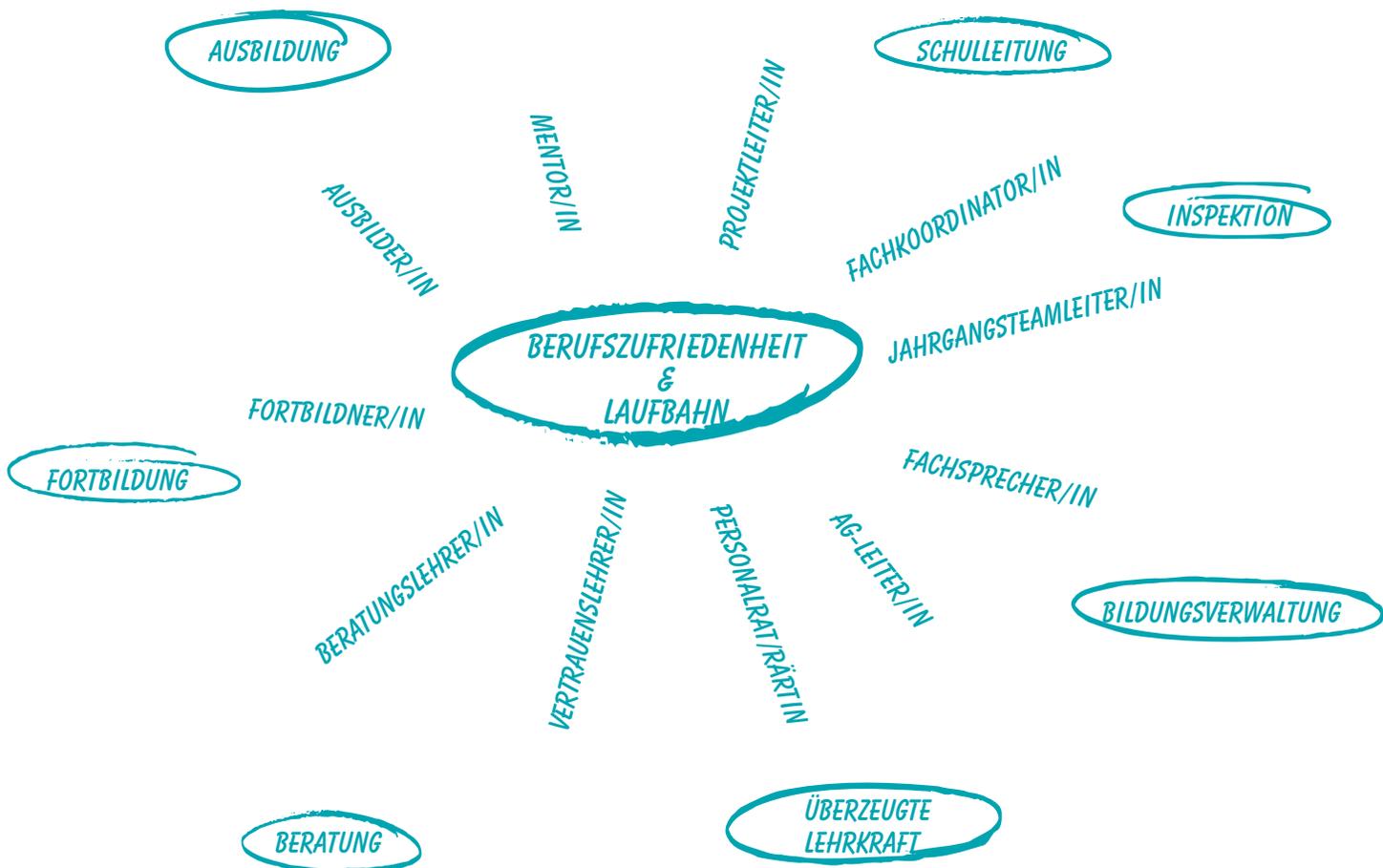
Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung von Lehrkräften

Personalentwicklung ist eine ständige Aufgabe von Schulleitungen. Sie können bei Lehrkräften ein Bewusstsein für die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, die der Lehrerberuf zu bieten hat. Diese sind im Schaubild dargestellt. Die Sonnenstrahlen stellen mögliche Aufgaben dar, die Lehrkräfte größtenteils auch innerhalb ihrer Schule übernehmen können, ohne bereits den vollständigen Berufswechsel zu vollziehen. Die Wolken zeigen Berufsfelder, die zum Teil aus der Schule heraus führen. In jedem Fall aber bringen sie einen Rollenwechsel mit sich, mit Ausnahme der "über-

zeugten Lehrkraft". Wichtig ist uns, dass die individuelle Weiterentwicklung, die letztendlich nicht in einer neuen Berufswahl mündet, sondern zur bewussten Entscheidung führt, Lehrkraft bleiben zu wollen, ebenso im Blick bleibt.

Die eigene berufliche Weiterentwicklung zur Steigerung der Berufszufriedenheit soll als Selbstverständlichkeit begriffen werden. Dies setzt voraus, dass transparent mit diesem Anliegen umgegangen werden kann. Im schulischen Umfeld müssen die unterschiedlich angestrebten Wege gleichermaßen gewürdigt und geschätzt werden.

Das Anstreben einer schulischen Leitungsfunktion macht systematische Vorbereitung notwendig. Durch ein schuleigenes Konzept zur Nachwuchsführungskräfteentwicklung als Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes soll das systematische Vorgehen transparent gemacht werden. Die Möglichkeiten der internen Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten werden darin dargestellt. Im Folgenden sind als Anregungen Voraussetzungen und Handlungsoptionen genannt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.





II. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten im System Schule

Voraussetzungen in der Schule für die systematische Entwicklung von Nachwuchsführungskräften

hemmende Faktoren in der Schulkultur 	fördernde Faktoren in der Schulkultur 
<p>Der Beruf "Lehrer" wird eng gesehen. Über Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung herrscht Unkenntnis.</p>	<p>Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf "Lehrer" sind im Blick (Abbildung 1). Individuelle Laufbahnen werden gefördert, z.B. in Entwicklungsgesprächen und Jahresgesprächen.</p>
<p>Aktive und offene Laufbahnplanung wird gleich gesetzt mit Streber- oder Karrieristentum. "Streber" oder "Karrieristen" werden ausgegrenzt.</p>	<p>Laufbahnplanung und Laufbahnberatung sind selbstverständlich und werden offen praktiziert. Freude an Leistung und Lernen ist eine Grundeinstellung innerhalb der Schule. Im Fortbildungsplan der Schule sind auch die Fortbildungen für Nachwuchsführungskräfte verankert.</p>
<p>Unterschiedliche Stärken im Kollegium werden nicht genutzt. Es herrschen Mythen, wie z.B. die Führungskraft sei "Primus inter Pares" oder "alle Kollegen sind gleich".</p>	<p>Unterschiedliche Stärken im Kollegium werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • erkannt, akzeptiert und gefördert • genutzt und eingesetzt • hervorgehoben und veröffentlicht
<p>Es gibt keine Kultur der Wertschätzung. Anerkannt werden nur formale Funktionen und Positionen.</p>	<p>Es existiert eine Kultur der Wertschätzung aufgrund von Leistung, nicht aufgrund von Funktion oder Position.</p>
<p>Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden nach Senioritätsprinzip vergeben.</p>	<p>Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden nach Kompetenzen und Fähigkeiten vergeben.</p>
<p>Die Schulleiterin / der Schulleiter... ...lebt Schulleitung ausschließlich als Belastung vor.</p>	<p>Die Schulleiterin / der Schulleiter... ...macht die positiven Aspekte von Schulleitung sichtbar, z.B. die Möglichkeiten der Gestaltung und Einflussnahme.</p>
<p>... leitet und führt intransparent und autokratisch.</p>	<p>...führt und leitet transparent und lässt an Führung teilhaben.</p>
<p>...hält ambitionierte Lehrkräfte aus Angst vor dem Verlust von Leistungsträgern klein oder aus Angst vor potenziellen Konkurrenten und Autoritätsverlust.</p>	<p>...ermöglicht die Beteiligung an Rotationsverfahren, um Talente aus anderen Schulen kennen zu lernen und im Alltag zu erleben. Sie / er wirkt am Aufbau eines Nachwuchsführungskräfte-Pools mit.</p>

III. Talente entdecken





III. Talente entdecken

Führungspotenziale erkennen

Das Personalentwicklungskonzept für das hessische Kultusressort beschreibt überfachliche Kompetenzen, die für alle Lehrkräfte und in besonderem Maß für Führungskräfte gelten.

Daran orientiert haben wir schulische Führungskräfte in Seminaren und Workshops nach Indikatoren befragt, an denen diese Kompetenzen im Schulalltag sichtbar werden.

Unsere Leitfragen lauteten:

? WELCHE ERFAHRUNGEN HABEN SIE SELBST ALS MITARBEITER/IN MIT EINER GUTEN ODER EINER SCHLECHTEN FÜHRUNGSKRAFT GEMACHT?

**? WODURCH HABEN SICH LEHRKRÄFTE AUSGEZEICHNET, DIE SIE AUF LEITEN UND FÜHREN ANGESPROCHEN HABEN?
WELCHE KOMPETENZEN MÜSSTE EINE LEHRKRAFT HABEN, DIE SIE ANSPRECHEN WÜRDEN?
WELCHE FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN HABEN SIE AN SICH ENTDECKT ODER AUF WELCHE KOMPETENZEN WURDEN SIE ANGESPROCHEN?**

? WELCHE EIGENSCHAFTEN SOLLTEN FÜHRUNGSKRÄFTE NICHT HABEN ODER VERLERNEN?

? WELCHE KOMPETENZEN / EIGENSCHAFTEN WERDEN FÜHRUNGSKRÄFTE ZUKÜNFTIG BENÖTIGEN?

In der folgenden Aufstellung geben wir eine Auswahl aus dieser Indikatoren-Sammlung in aufbereiteter Form wieder.



III. Talente entdecken

Woran kann man erkennen, ob eine Lehrkraft Potenziale für Leitungsaufgaben mitbringt?

Die folgende Liste von beobachtbaren Verhaltensweisen kann sowohl schulischen Führungskräften als auch Talenten als Instrument zur Potenzialdiagnose dienen.

Führungskräften bietet sie Anregungen für Beobachtungen, die auch Gegenstand in Entwicklungsgesprächen sein können. Talente können diese Zusammenstellung als Grundlage einer systematischen Selbsteinschätzung verwenden: Was kann ich besonders gut? Wo will ich mich noch weiter entwickeln?

Überfachliche Kompetenzen ...

(in Anlehnung an das künftige Personalentwicklungskonzept des hessischen Kultusressorts)

... zu erkennen an

(Beispiele)

professionelles Auftreten konstruktive Kommunikation sprachliche Ausdrucksfähigkeit

- kann geduldig, aufmerksam und aktiv zuhören
- drückt sich klar, verständlich und zielgruppengerecht aus
- gibt qualifizierte, Mut machende Rückmeldungen
- hat eine positive, optimistische Ausstrahlung, einen offenen Blick
- stellt sich auf den jeweiligen Anlass und die unterschiedlichen Menschen ein
- vertritt ein wertschätzendes Menschenbild
- kann überzeugen und Überzeugungen mit Argumenten vertreten
- ist "bühnentauglich" durch sicheres Auftreten
- ...

Konstruktives Konfliktverhalten

Anzeichen erkennen Interessenunterschiede aushandeln Lösungsorientierung

- differenziert Sachverhalte und persönliche Angelegenheiten
- geht mit eigenen Fehlern und Fehlern anderer konstruktiv um
- verhält sich transparent und spricht kritische Situationen an
- ermuntert zu kritischem Feedback
- äußert Kritik angemessen und kann Kritik annehmen
- zeigt sich tolerant und ist nicht nachtragend
- wirkt mit Gelassenheit und Humor
- ...

Teamverhalten

- hat Interesse an der Arbeit der Kollegen und Kolleginnen
- stellt sich selbst nicht in den Vordergrund
- ist ansprechbar für Kooperationen
- übernimmt Moderationsaufgaben
- gibt Informationen weiter
- hält sich an Vereinbarungen des Teams
- vertritt Beschlüsse des Teams auch nach außen hin
- ...



III. Talente entdecken

Zuverlässigkeit und Arbeitsgüte

- arbeitet zielorientiert und zuverlässig
- erzielt messbare Ergebnisse
- macht seine Arbeitsweisen und -prozesse transparent
- stellt sich Problemen und arbeitet an Problemlösungen
- bewältigt komplexe Aufgaben eigenverantwortlich
- hat hohen Anspruch an eigene Leistung
- ...

Urteilsvermögen, Entscheidungsverhalten

- reflektiert eigenes Verhalten
- besitzt geistige Unabhängigkeit und denkt nicht in Schubladen
- trifft gerne und zügig Entscheidungen
- kann unterschiedliche Perspektiven einnehmen und abwägen
- kann komplexe Sachverhalte analysieren und Wirkungen von Entscheidungen vorhersehen
- kann improvisieren und ist bereit dazu
- streitet für wichtige Anliegen
- hat Durchsetzungsvermögen
- verfügt über ein solides Rechtsverständnis
- ...

Innovatives Verhalten, konzeptionelles Denken, strategische Kompetenz

- ist bereit zu Veränderungen und kann Veränderungen aushalten
- hat Visionen, weckt Ideen, kann für Ziele begeistern
- kann Ziele in Projekte umsetzen
- leistet auch außerschulisch innovative pädagogische Arbeit
- denkt vorausschauend, erkennt Möglichkeiten und handelt proaktiv
- kann vernetzt denken und in vernetzten Bezügen bewusst handeln
- zeigt Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und Anforderungen
- achtet auf Phasen der Konsolidierung
- erkennt richtige und günstige Zeitpunkte, z.B. für Informationen
- kennt Unterstützungsmöglichkeiten, nutzt sie und fordert sie an
- ...



III. Talente entdecken

Planung und Organisation Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft

- übernimmt Koordinationsaufgaben
- kann Aufgaben delegieren / verteilen
- bewährt sich als Organisationstalent
- kann Möglichkeiten ausschöpfen und Freiräume schaffen
- hat ein gutes Selbst- und Zeitmanagement
- behält bei mehreren simultanen Anforderungen den Überblick
- stellt sich Wettbewerbssituationen
- erkennt Handlungsbedarf und wird unaufgefordert tätig
- ...

Rollenverhalten und Loyalität

- identifiziert sich mit den Aufgaben und der Schule
- arbeitet sichtbar im Interesse der Schüler und Schülerinnen
- ist sensibel für die Anforderungen an die eigene Rolle
- erkennt Rollenkonflikte, vermeidet sie bei sich und geht gegebenenfalls konstruktiv damit um
- ist fähig zur Selbstreflexion und nimmt sich Zeit dafür
- ist Vorbild
- ...

Motivationsfähigkeit

- sorgt für Transparenz und baut Vertrauen auf
- äußert Wertschätzung und weckt Zuversicht in anderen
- stellt den Nutzen von Vorhaben in den Vordergrund
- würdigt die geleistete Arbeit anderer
- ...

Genderkompetenz

- akzeptiert Unterschiede und Gleichwertigkeit in den Geschlechterrollen
- reflektiert sein/ihr Handeln in Bezug auf die geschlechtsspezifischen Auswirkungen
- berücksichtigt geschlechtsspezifische Bedarfe bei eigenen Vorschlägen und Planungen
- ...



III. Talente entdecken

Zu welchen Anlässen und in welchen Situationen kann man auf Talente aufmerksam werden?

Die folgenden Übersichten beziehen sich auf das Vorfeld der Führungskräfteentwicklung und sollen anregen, Talente schon von Beginn an im Blick zu haben. Möglichkeiten dazu bieten die Gespräche bei der Einstellung von Lehrkräften, seien sie Berufsanfänger, bereits erfahrene Lehrkräfte oder Quereinsteiger mit anderem beruflichen Hintergrund (s. Punkte 1 und 2). In der Einarbeitungszeit wird der Fokus der Beobachtungen auf den für die Stelle erforderlichen überfachlichen Kompetenzen liegen (s. Punkt 3), später konkret auf Führungskompetenzen (s. Punkt 4).

1. Das Einstellungsgespräch als erste Möglichkeit, Talente wahrzunehmen

• **Ziel:**

Die Schulleitung nimmt Talente möglichst frühzeitig wahr.

Die Lehrkraft kann frühzeitig Handlungsspielräume erkennen.

Die Atmosphäre an der Schule motiviert zur Einbringung individueller Fähigkeiten.

• **Maßnahme:**

Das Einstellungsgespräch ist so angelegt, dass es Raum bietet, über die Bandbreite von Erfahrungen, die Leistungsbereitschaft und persönliche Facetten der Lehrkraft zu sprechen.

Die Intensität der Gespräche sollte dem Erfahrungshintergrund der Lehrkraft entsprechen, d.h.:

Unterscheidung zwischen Berufsanfänger und berufserfahrener Lehrkraft (z.B. Quereinsteiger, Rotationen im Sinne der Mobilität).

Die Schulleitung signalisiert Aufmerksamkeit für individuelle Voraussetzungen auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene. Entwicklungsvorhaben der Schule werden skizziert.

Die Lehrkraft kann ihren Werdegang akzentuieren, eigene Projekte, Entfaltungswünsche einbringen. Sie kann einschätzen, wie sie sich in die Schulentwicklung einklinken kann.

• **Kommentar:**

Chance:

Fähigkeiten und Erfahrungen, die nicht unmittelbar im Anforderungsprofil liegen, können registriert werden.

Gefahr:

Überfrachtung des Gesprächs, Abschreckung durch zu hohe Erwartungen.

• **Erfolgsindikatoren:**

Die Lehrkraft zeigt im Gespräch gezieltes Interesse und Motivation.

Die Lehrkraft knüpft in ihrer praktischen Arbeit an die angesprochenen Aspekte an.

• **Weiterarbeit:**

Übernahme von Aktivitäten in den Handlungsfeldern der Schule.

2. Die systematische Einführung neuer Lehrkräfte an der eigenen Schule

• **Ziel:**

Das Augenmerk neuer Lehrkräfte wird auf Möglichkeiten gerichtet, sich gezielt und bewusst in den Schulbetrieb einzuklinken.

Transparenz und Handlungssicherheit werden erhöht.

Laufbahnplanung wird als selbstverständliches Thema wahrgenommen.

Die Lehrkräfte können die vielfältigen Facetten ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen.



III. Talente entdecken

- **Maßnahme:**

Zur systematischen Einführung neuer Lehrkräfte dienen mehrere Gesprächsrunden mit den Schwerpunktthemen:

Schulkultur, Schulorganisation, Schulprogramm, Fortbildungskonzept, Laufbahnplanung.

Die Mitglieder der Schulleitung und Kolleg/innen mit besonderen Aufgabenfeldern bereiten die Gesprächsrunden vor und stehen für Fragen zur Verfügung.

- **Kommentar:**

Chancen:

Schulkultur und Handlungsbereiche werden nicht nur über Papiere, sondern persönlich vermittelt.

Corporate identity wird verstärkt.

Anreize werden transparent.

Neue Lehrkräfte können sondieren, wie sie ihre Fähigkeiten einbringen können.

Ihre Präferenzen und Talente werden sichtbar.

Gefahr:

zu komprimierte Darstellung, Konfrontation mit der Gesamtheit schulischen Handelns in einer Phase, in der die Fülle des Unterrichts allein noch hohe Anforderungen stellt.

- **Erfolgsindikatoren:**

Die Lehrkraft wird sich des eigenen Profils bewusst.

Sie konturiert ihr Profil (Fortbildung, Übernahme von Aufgaben).

Sie lässt sich auf eine Erprobung ihrer Fähigkeiten ein.

- **Weiterarbeit:**

Übertragung von Aufgaben. Anreicherung der Portfolios.

Durchführung und erfolgreicher Abschluss von Projekten.

3. Gespräche zwischen Schulleitung und Lehrkräften nach der Einarbeitungszeit

- **Ziel:**

Die Entwicklung der neuen Lehrkräfte wird systematisch in den Blick genommen.

- **Maßnahme:**

Gespräche zu besonderen Anlässen werden eingeplant, z. B.

- nach den ersten 100 Tagen oder dem ersten Schulhalbjahr
- nach dem ersten Elternabend, Elternsprechtag
- nach der Durchführung eines Projekts, dem Abschluss von besonderen Aktivitäten
- Jahresgespräch nach dem ersten Arbeitsjahr an der Schule
- Dienstliche Beurteilung aus Anlass der Verbeamtung auf Lebenszeit.

- **Kommentar:**

In den Gesprächen zeigt sich,

- wie Herausforderungen angenommen werden
- ob sich eine realistische Selbsteinschätzung entwickelt
- wie sich der Blick auf die Schule in ihrer Gesamtheit entwickelt (Blick aufs Ganze)

- **Erfolgskriterien:**

Der Aktivitätsradius erweitert sich über den Unterricht hinaus.

Die Lehrkraft bringt ihre Erfahrungen aktiv in die Gremienarbeit ein.

- **Weiterarbeit:**

Wahrnehmung von besonderen Aufgaben wie Fachsprecher, Leitung eines Projekts.



III. Talente entdecken

4. Situationen, in denen Führungskompetenzen bei Lehrkräften wahrgenommen werden können

WER WILL FINDET WEGE, WER NICHT WILL SUCHT GRÜNDE!

Situationen im Schulalltag	Wie verhält sich die Lehrkraft?	Welche Führungskompetenz wird erkennbar?
Kontakte und Gespräche mit Eltern, Elternabende	<ul style="list-style-type: none"> • ist sich der Rolle als Erziehungspartner bewusst • holt sich Feedback ein • gestaltet Elternabende mit Moderationsmethoden 	Arbeitsgüte - professionelle Arbeitshaltung
Konferenzen und Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> • ist auch als Teilnehmer/in an Besprechungen oder Konferenzen gut vorbereitet • liefert Berichte und Protokolle zuverlässig, zeitnah, knapp und klar formuliert 	
Kooperation mit Kolleg/innen	<ul style="list-style-type: none"> • Begründet Entscheidungen oder Positionen anhand von Kriterien • dokumentiert Absprachen und Vereinbarungen 	
Fortbildungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • wählt persönliche Fortbildung zur Behebung von »Schwächen« 	
	<ul style="list-style-type: none"> • wählt Fortbildung nach dem Bedarf der Schule aus 	Schule als System im Blick
Administrative Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • bei der Organisation von Vertretungen: schaut nicht nur auf die eigene Klasse 	
Auswahl und Gestaltung von Schulprojekten	<ul style="list-style-type: none"> • bezieht sich auf das Schulprogramm etc. • ordnet eigene Kompetenzen dem Bedarf der Schule zu • orientiert sich bei der eigenen Projektplanung am Terminplan der Schule • stellt Projekte für die Homepage zur Verfügung 	
	<ul style="list-style-type: none"> • arbeitet nach Grundlagen des Projektmanagements • erarbeitet von sich aus Lösungen oder Entwürfe 	Strukturiertes Arbeiten
Konfliktgespräche mit Eltern, Schüler/innen, Vorgesetzten oder Kolleg/innen	<ul style="list-style-type: none"> • ist sich in Konfliktsituationen jeweils über die eigene Rolle bewusst und verhält sich entsprechend • kann geduldig und aufmerksam zuhören • lässt sich bei Beschwerden nicht in eine Rechtfertigungsposition bringen 	Konfliktfähigkeit
Aushandlungssituationen in Konferenzen Dissens in Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • verhält sich klar und klärend • bleibt ruhig, sach- und lösungsorientiert • der non-verbale Ausdruck ist kongruent zum Gesagten 	Kommunikationsfähigkeit
Anstehende Veränderungen - neue Ideen	<ul style="list-style-type: none"> • reagiert öfter »Wie könnte das gehen?« und weniger »Das geht nicht, weil...« 	Innovationsbereitschaft
	<ul style="list-style-type: none"> • bewirbt sich auf interne Ausschreibungen • schätzt eigene Einsatzmöglichkeiten realistisch ein • sucht um Gespräche nach 	Initiative Einsatzbereitschaft

IV. Talente gewinnen





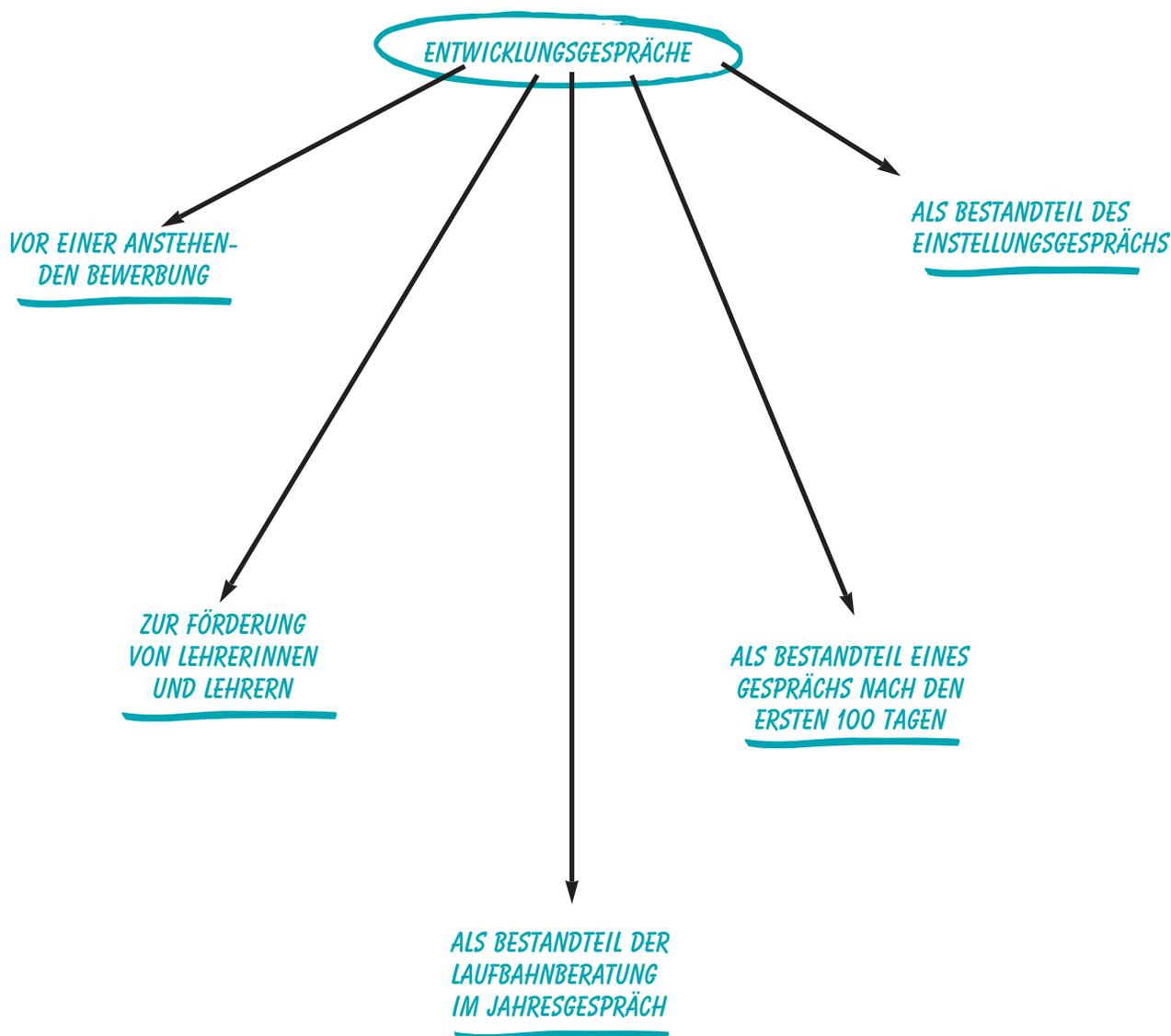
IV. Talente gewinnen

KONZENTRATION AUF STÄRKEN FÜHRT ZU MEHR ERFOLG ALS DIE BEHEBUNG VON SCHWÄCHEN.

Vorbereitung und Durchführung eines Entwicklungsgesprächs

Das Entwicklungsgespräch ist eine eigenständige Gesprächsform. Das Gespräch kann sowohl auf Wunsch der Lehrkraft geführt werden als auch auf Initiative der/des Vorgesetzten. Elemente des Entwicklungsgesprächs finden sich auch in anderen Mitarbeitergesprächen, in denen es um persönliche Weiterentwicklung geht, z. B. im Jahresgespräch oder Einstellungsgespräch.

Es geht grundsätzlich immer um die gemeinsame Bilanzierung der persönlichen Kompetenzen der Lehrkraft, um das Ausloten von Entwicklungsperspektiven, um die Vereinbarung konkreter Entwicklungsschritte und die erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen.





IV. Talente gewinnen

Strukturierungshilfe für ein Entwicklungsgespräch

Die nachfolgende Struktur versteht sich nicht als Leitfaden, der in allen Einzelheiten "abgearbeitet" werden soll. Die dargestellte Differenzierung des Gesprächs in drei nacheinander zu gehenden Schritten hat sich auch in anderen Gesprächen bewährt. Das schrittweise Vorgehen unterstützt die Selbstklärung und lässt mehr Raum für eine sorgfältige Analyse und eine vielfältige Ideensammlung. Die Schulleiterin oder der Schulleiter fragt, regt an, hört zu und hält sich mit Kommentaren und Bewertungen zurück. Im Feedback äußert er seine oder ihre Einschätzung zur Leistungsfähigkeit, den Ressourcen und Kompetenzen der Lehrkraft. Wie auch bei anderen Gesprächen sind neben der Einhaltung der Struktur auch auf die Gesprächseröffnung und den Gesprächsabschluss großer Wert zu legen.



Überlegungen zur Vorbereitung auf das Entwicklungsgespräch:

Haben Sie das Gespräch gesucht oder Ihr/e Mitarbeiter/in?

Wie lautet Ihre Botschaft?

Was muss unbedingt "rüberkommen"?

Welche Beobachtungen wollen Sie ansprechen?

In welchen konkreten Situationen haben Sie diese Beobachtungen jeweils gemacht?

Was können Sie an der Kollegin / dem Kollegen positiv akzeptieren?

Was sind aus Ihrer Sicht problematische Punkte?

Welche Kriterien legen Sie dafür jeweils zugrunde?

Wie gehen Sie ggf. mit Emotionen um, wenn Ihre Einschätzung nicht mit der Selbsteinschätzung der Lehrkraft übereinstimmt?

Welche Verhaltensweisen bei sich selbst wollen Sie einsetzen - welche auf jeden Fall vermeiden?

(z.B. zuhören, nachfragen, unterbrechen, kontern...)

Wo sind Ihre eigenen schwachen Stellen - inhaltlich, verhaltensbezogen?

Wann bewerten Sie das Gespräch als Erfolg?

Wie gestalten Sie das Gespräch?

- Einstieg
- Gliederung
- Abschluss

(angelehnt an Dr. Wolfgang Looss, Seminar "Fortbildungsplanung")



IV. Talente gewinnen

Entwicklungsstand erkunden

Definitionen

Vereinbarung von Thema und Ziel des Gesprächs - Entwicklung der Lehrkraft im Zentrum

Was soll das Ergebnis unseres Gesprächs sein?

Auf welcher (Beziehungs-)Basis führen wir dieses Gespräch?

Rückblick

Schilderung von Erfahrungen, Situationen, Erkenntnissen, ...

In welchen Bereichen, Arbeitsbezügen oder Situationen erleben Sie besondere Zufriedenheit?

Wo gab es Probleme?

Was waren Erfolge für Sie?

Bilanz

Selbsteinschätzung, Feedback

Darlegung der Sichtweisen, unterschiedliche Einschätzungen offen formulieren.

Was wollten Sie erreichen?

Was konnten Sie bisher verwirklichen?

Was hat Ihr erfolgreiches Arbeiten befördert oder behindert?

Analyse

Gemeinsame Standortbestimmung

Bewertung und Würdigung der Ist-Situation: Wo stehen Sie jetzt in Bezug auf Ihre Erwartungen, Ansprüche und Ziele?



Entwicklungsperspektiven ausloten

Motivation

persönliche Vorstellungen und Wünsche klären

Die Sach- und die Emotionsebene berücksichtigen.

Was sind Ihre besonderen Stärken?

Was liegt Ihnen am Herzen?

Was streben Sie an und warum?

Was möchten Sie noch lernen?

Welche Schwerpunkte möchten Sie setzen?

Zielbestimmung

Beschreibung eines angestrebten Zustands. Formulierung eines Entwicklungsziels,

Bestimmung von Teilzielen und ersten Schritten

Was genau wollen Sie als nächstes erreichen, wie heißt Ihr Ziel hinsichtlich Ihrer beruflichen Entwicklung?

Wie genau wollen Sie vorgehen?

Umsetzungsmodalitäten

Klärung der Voraussetzungen und des Unterstützungsbedarfs

Was brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?

Welche Unterstützung erwarten Sie von mir?

Welchen Beitrag leisten Sie?



Konkrete Entwicklungsschritte vereinbaren

Entwicklungsplanung

Erstellung eines Entwicklungsplans und Vereinbarung von Fördermaßnahmen

Evaluation

Formulierung von Ergebniskriterien, Verabredungen zur Bilanzierung:

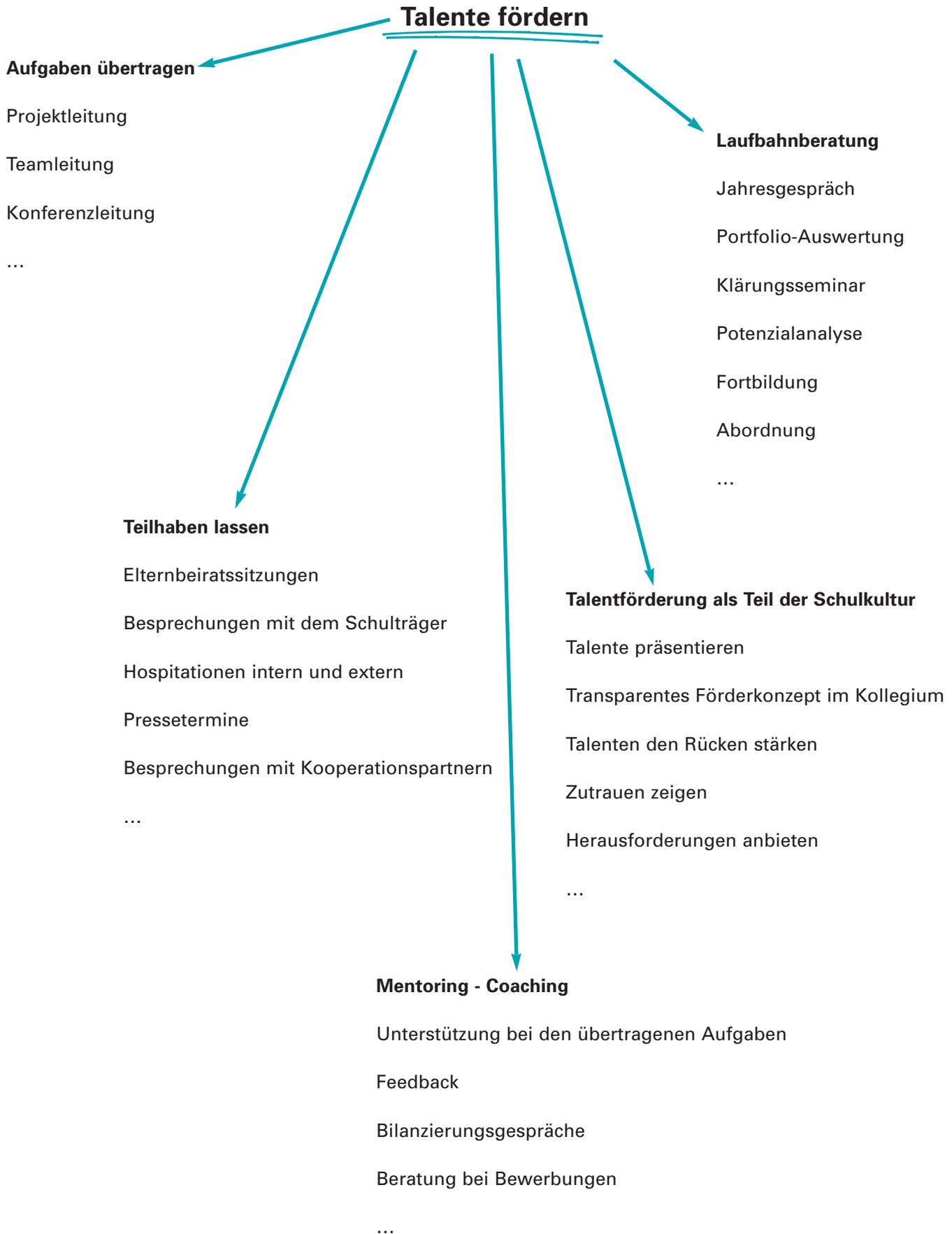
Woran können wir erkennen, dass die angestrebten Ziele erreicht worden sind?

V. Talente fördern





V. Talente fördern





V. Talente fördern

TALENT KANN NICHT ERLERNT WERDEN, TALENT MUSS SICH ENTFALTEN !!

Möglichkeiten der schulinternen Förderung von Nachwuchsführungskräften

1.

Die persönliche Profilbildung (Kompetenzentwicklung) einer Lehrkraft wird gefördert

Ziel:

Die Schulleitung unterstützt Lehrkräfte bei der zielgerichteten Anreicherung ihrer Qualifikationen.

Maßnahme:

Beratung bei der Erstellung eines individuellen Entwicklungs- und Fortbildungsplanes.

Fortbildung in die Breite:

Seminare zu allgemeinen schulischen Handlungsfeldern, Schulrecht, Schulentwicklungsvorhaben.

Fortbildung in die Tiefe:

Spezifizierung fachlicher und organisationsbezogener Qualifikationen, z.B. durch Wahrnehmung von Qualifizierungsmodulen zu Leitungsaufgaben, Teilnahme am Mentoring-Projekt, Orientierungskurs oder an Klärungsseminaren.

Im Jahresgespräch wird die Entwicklung ausgewertet, reflektiert und im Portfolio dokumentiert.

Kommentar:

Die Weiterentwicklung wird systematischer und zielgerichteter. Lücken werden erkannt (z.B. Schulrecht, Gesprächsführung). Der Blick wird über die eigene Schule hinaus erweitert.

Erfolgsindikatoren:

Übertragene Aufgaben werden erfüllt. Es werden messbare Fortschritte im Aufgabenbereich erzielt.

Weiterarbeit:

Bilanzierung der Entwicklungsfortschritte.

2.

Die individuelle Laufbahngestaltung wird gefördert

Ziel:

Das persönliche Potenzial wird auf Leitung ausgerichtet.

Ermunterung zu und Unterstützung bei Schritten in die Öffentlichkeit. ("Coming out")

Die Nachwuchsführungskraft gliedert sich in Netzwerke ein.

Maßnahme:

- Das individuelle Qualifizierungsportfolio wird zwischen Lehrkraft und Schulleitung unter spezifischen Qualitätsmerkmalen in den Blick genommen.
- Empfehlung, sich im Staatlichen Schulamt ins Gespräch zu bringen, z.B. durch Teilnahme an einer Potenzial-Analyse.
- Der Einsatz an einer anderen Schule wird realisiert, z.B. durch Abordnung
- Einblicke in die Bildungsverwaltung, z.B. Teilabordnung an das Staatliche Schulamt, IQ, AfL, HKM werden ermöglicht.

Kommentar:

Erweiterung der Handlungsbereiche über die Schule hinaus.

Bewährung bei übernommenen Aufgaben.

Erfolgsindikatoren:

Festigung des Rollenhandelns.

Weiterarbeit:

Bewerbung



V. Talente fördern

3.

Erfahrungen in Schulleitungstätigkeit werden durch gezielte Einbeziehung unterstützt

Ziel:

Einblicke in die Schulleitungstätigkeiten werden systematisch gegeben.
Probierhandeln als Führungskraft wird ermöglicht.

Maßnahme:

Talente werden gezielt gefördert, u. a.

- Platzierung der Nachwuchsführungskräfte, z.B. bei Konferenzen (Moderation), Übernahme von Außenkontakten
- Hinzuziehen zu verschiedenen Aufgaben, z.B. Beratungsgesprächen mit Schülern und Eltern
- Hinzuziehen zu Veranstaltungen des Schulamts, des Schulträgers, zu öffentlichen Terminen (Presse, Informationsveranstaltungen), Schulelternbeiratssitzungen
- Teilhabenlassen an aktuellen Vorgängen, Verstärkung des Informationsflusses
- Anbieten von Hospitationsmöglichkeiten
- Shadowing anbieten oder an anderer Schule vermitteln
- Assistenzmöglichkeiten bei schulischen Führungskräften schaffen (z.B. Stundenplan erstellen, Oberstufenorganisation)

Kommentar:

Förderlich ist Konsens in der erweiterten Schulleitung über die Beteiligung ambitionierter Kollegen und Kolleginnen. Zu Klären ist, in welchen Bereichen und durch welche Personen Transparenz im Kollegium hergestellt wird.

Chance:

Die Beteiligung ambitionierter Lehrkräfte an Schulleitungsaufgaben bringt frischen Wind in die entsprechenden Bereiche. Neue Ideen, Methoden, Sichtweisen und Kommunikationsformen bekommen Raum.

Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

Gefahr:

Ambitionierte Kollegen werden u. U. zu stark belastet bzw. belasten sich (unbewusst) selbst zu stark. Anzeichen von Frustration und Verschleiß werden nicht rechtzeitig bemerkt.

- Belohnung, Beförderung sind vage und liegen »in weiter Ferne«.
- Lehrkräfte leiten aus der Beteiligung Ansprüche ab, denen nicht wie erwartet entsprochen werden kann.
- Gefahr der Ausgrenzung im Kollegium

Erfolgsindikatoren:

Bewährung, Standhalten bei erhöhten Anforderungen. Zuspitzung des Laufbahnwunsches und - profils.

Weiterarbeit:

Vorbereitung auf Beförderungsstufen. Bewerbung.



Führungskräfte-Nachwuchsförderung im Schulverbund dient der Entlastung:

Wenn mehrere Führungsnachwuchskräfte benachbarter Schulen zu einer Gruppe zusammen geführt werden, hat dies folgende Vorteile:

- a) für die Talente selbst
 - Regelmäßiger kollegialer Austausch und gegenseitige Unterstützung (Netzwerkbildung)
 - Gemeinsame Suche nach Qualifizierungsangeboten, die passend sind, und anschließende gemeinsame Auswertung
- b) für die einzelne Schule
 - Schulleiter/innen lernen potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für die eigene Schule kennen
 - Es entstehen Pools von geeigneten Führungsnachwuchskräften



V. Talente fördern

Katalog von delegierbaren Führungsaufgaben bzw. Führungsprojekten

(In Gymnasien und beruflichen Schulen können diese Aufgaben auch als Beförderungsstellen nach A14 ausgeschrieben werden.)

Ziel der Übertragung von Tätigkeiten:

Potenzielle Führungskräfte

- übernehmen abgegrenzte Führungsaufgaben,
- sammeln Erfahrungen in Führungstätigkeiten,
- lernen ihre derzeitigen Möglichkeiten und Grenzen im Führungshandeln kennen,
- formulieren und benennen Beratungs- und Fortbildungsbedarf.

Aus dem Bereich Leitung:

Leitung von Konferenzen oder Teilkonferenzen, Leitung von Arbeits- und Projektgruppen (Schulprogramm, interne Fortbildung), Leitung von Fachgruppen oder Jahrgangsteams, Mitarbeit oder Hospitation in Gremien, Personalratstätigkeit, Verwaltung von Etats.

Aus dem Bereich Beratung:

Schullaufbahnberatung, Elternberatung, SV-Lehrer, Infoveranstaltungen bei abgehenden Schulen, Datenschutzbeauftragte, IT-Beauftragte, Verkehrs- und Sicherheitsbeauftragte, Neuerungen im Schulrecht auf die Schule beziehen und für Kollegium aufbereiten, Mentorentätigkeit.

Aus dem Bereich Koordination:

Erhebung Fortbildungsbedarf, Fortschreibung Schulprogramm, Infotag an der Schule "Tag der offenen Tür", Sportschultag, Bundesjugendspiele, übergreifende Betreuung von LiVs, Studienfahrten, Klassenfahrten.

Aus dem Bereich Konzeption:

Konzeption einer Öffentlichkeitsarbeit (Umgang mit Presse, Homepage), Vorbereitung und Durchführung von Presseterminen, Fortbildungsplanung, Schulinterne Evaluation, Modul Schulentwicklung in der Lehrerbildung, Studienfahrten, Auslandskontakte, Schulbibliothek, Implementierung neuer Lehrpläne.

Aus dem Bereich Vertretung der Schulleitung bei Außenkontakten:

Mitnehmen zu Terminen beim SSA, beim Schulträger, Veranstaltungen der IHK etc; Besetzung von Prüfungsausschüssen (IHK); Tätigkeiten im Förderverein; Kontakt zu Universitäten, Fachhochschulen, aufnehmende Schulen, abgehende Schulen.

Aus dem Bereich Verwaltungshandeln:

Mitarbeit bei amtlicher Statistik (LUSD), Vertretungsplänen, Stundenplan, Aufsichtsplan, Befragungen.

Hinderliche Faktoren:



- Ungenauer Auftrag: "Machen Sie was!"
- Keine Kompetenzen übertragen - "Hören Sie nur mal zu"
- Keine Ressourcen übertragen
- Nicht nach dem Erfolg fragen
- Eingreifen in übertragene Aufgaben

Förderliche Faktoren :



- Bei passenden Punkten Einladung zur Schulleitungssitzung
- Offizieller Auftrag (klar gegenüber Kollegium und Verwaltung)
- Intention und Vorhaben mit dem Personalrat besprechen
- Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung
- Systematische Rückkopplung, "jour-fix"
- Stundenplan ermöglicht versch. Aktivitäten
- Transparentes Verfahren bei Auswahl und Delegation
- Schulinterne Ankündigung, Ausschreibung
- Konstruktiver Umgang mit Fehlern



V. Talente fördern

»Vorbereitung auf Schulleitungsfunktionen« - ein Qualifizierungsangebot des AfL

Das Amt für Lehrerbildung bietet seit 2001 für an Leitungsaufgaben interessierte Lehrkräfte vorbereitende Seminare an, die der Information, Klärung und systematischen Qualifizierung dienen.

Klärungsphase:

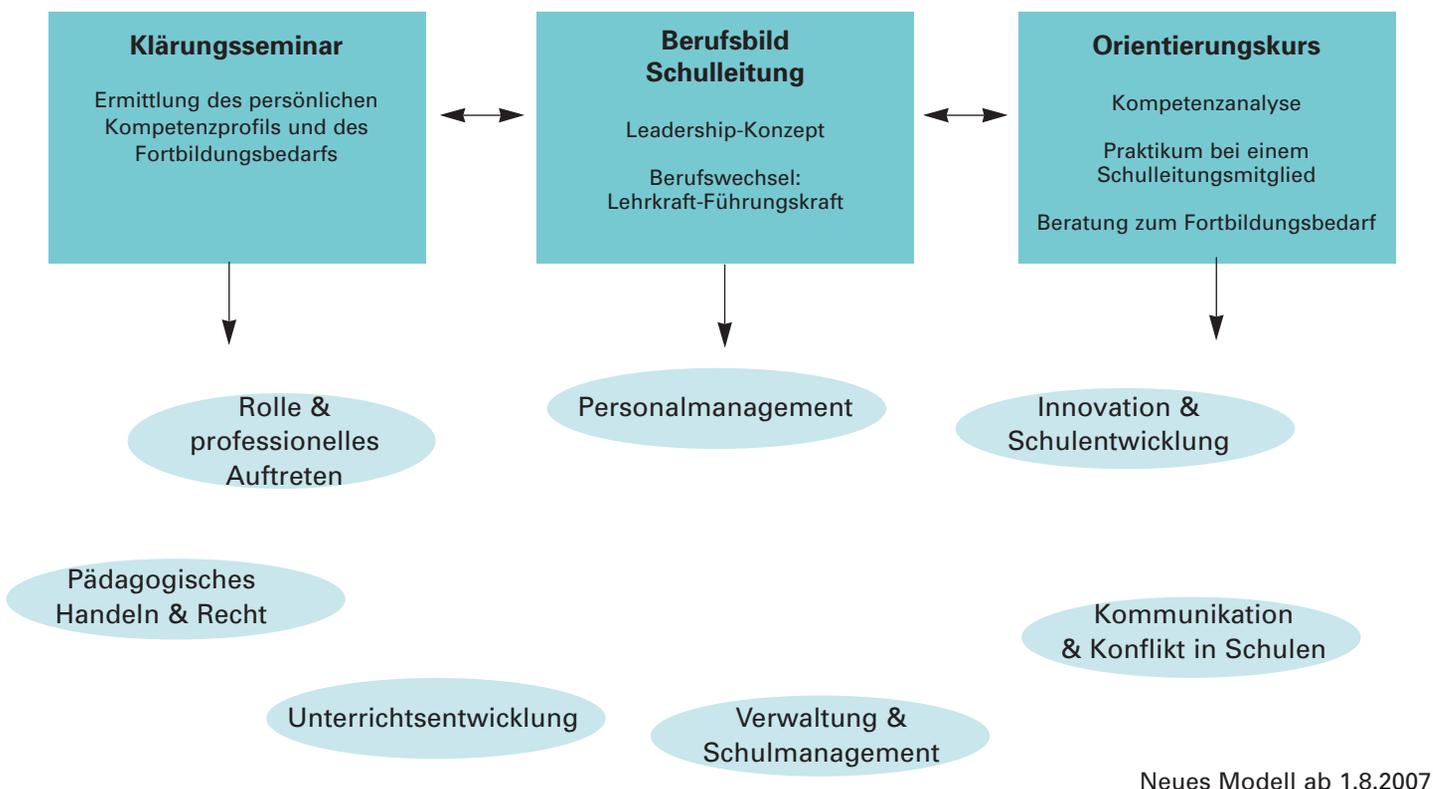
• Im Seminar »Berufsbild Schulleitung« wird die neue Führungsrolle der Schulleitungen vor dem Hintergrund der erhöhten Eigenverantwortung der Schulen in den Blick genommen. Die Teilnehmer/innen können sich über die Anforderungen an und Gestaltungsmöglichkeiten von Schulleitung informieren und für sich klären, ob sie sich in diese Richtung beruflich weiterentwickeln möchten.

• Im Klärungsseminar können die Teilnehmer/innen ihre Potenziale und Entwicklungsbedarfe erkunden hinsichtlich der Kernkompetenzen, die für Führungskräfte wichtig sind.

• Im Orientierungskurs steht das Praktikum bei einem erfahrenen bzw. einer erfahrenen Funktionsstelleninhaber/in im Mittelpunkt. Die Mentor/innen geben Einblick in typische Situationen ihres Führungshandelns und beraten die Praktikanten in Bezug auf ihren weiteren beruflichen Werdegang.

Qualifizierungsphase:

Die darauf aufbauenden Module zu den einzelnen Handlungsfeldern und Kernkompetenzen von Schulleitung sollten entsprechend der persönlichen Entwicklungsbedarfe und im Hinblick auf die angestrebte Funktion ausgewählt werden.



Neues Modell ab 1.8.2007

Anmeldung zu den Veranstaltungen bitte unter:

http://afl.bildung.hessen.de/abt_6/dezernat_1/02_vorAmt



V. Talente fördern

**TALENTE ENTFALTEN SICH DURCH HERAUSFORDERNDE MÖGLICHKEITEN
GEPAART MIT PROFESSIONELLER UNTERSTÜTZUNG.**



Verzahnung der schulinternen Förderung mit Qualifizierungsmaßnahmen der Unterstützungssysteme

Für eine erfolgreiche Förderung der Nachwuchsführungskräfte ist entscheidend, dass die Beiträge der Schulleitungen und der Unterstützungssysteme, insbesondere des Amtes für Lehrerbildung und der Staatlichen Schulämter, aufeinander bezogen sind.

Wie dies in den drei Phasen "Talente entdecken - gewinnen - fördern" aussehen kann, zeigt die folgende Grafik:

Talente entdecken...



Beitrag Schulleitung

- Thema in anlassbezogenen Gesprächen
- Auf Führungspotenziale achten

Beitrag Unterstützungssysteme

- Hessisches Führungskolleg des AfL:
Schulleitung - eine Perspektive für mich?

...gewinnen...



Beitrag Schulleitung

- Thema in Jahresgesprächen
- Vertiefung in Entwicklungsgesprächen
(Laufbahnberatung)

Beitrag Unterstützungssysteme

- Klärungsseminare des AfL
- ggf. Potenzialanalyse des SSA

...fördern!

Beitrag Schulleitung

- Aufgaben + Projekte delegieren
- Shadowing / Hospitationen / Mentoring
- Regelmäßiges Feedback + Beratung

Beitrag Unterstützungssysteme

- Qualifizierungsmodule des AfL
- Beratung und Fortbildung durch SSA

VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?





VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

Erwartungen der Schulaufsicht an Schulleiter und Schulleiterinnen

Früher

- Guter Pädagoge
- Guter "Chef"
- Vorbild für Kolleg/innen und Schüler/innen



Heute

Wie früher, aber zusätzlich

- Motor für Schulentwicklung
- (Dienst-)Vorgesetzte/r
- Verwaltungsleiter/in



Künftig

Wie heute, aber zusätzlich:

- Verstärkte Eigenverantwortung
- Führung mit Zielvereinbarungen
- Budgetverantwortung

Die Erwartungen der Schulaufsicht sind in Gesetzen und Verwaltungsvorschriften dargelegt:

- §§ 87, 88, und 90 des Hessischen Schulgesetzes
- Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Allgemeine Qualifikationsanforderungen (Erlass "Ausschreibungs- und Auswahlverfahren zur Besetzung von Stellen", Ziffer 2, Amtsblatt 1/2002)
- Spezifisches Anforderungsprofil (Erlass "Ausschreibungs- und Auswahlverfahren zur Besetzung von Stellen", Ziffer 1.8, Amtsblatt 1/2002)
- Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung (27.7.1998, Staatsanzeiger 32/1998, S. 2407 in der Neufassung vom 4. April 2007, Staatsanzeiger 18/2007, S. 890)



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

Wie sich Lehrkräfte ihre Schulleiterinnen und Schulleiter wünschen

Erwartungen und Ansprüche an Schulleitungspersonen werden von vielen Seiten geäußert, kaum jemand hat bisher aber diejenigen gefragt, die tagtäglich mit ihren Vorgesetzten in Arbeitszusammenhängen stehen. Lehrerinnen und Lehrer sind direkt mit den Handlungsweisen von Schulleitungen konfrontiert, sie erfahren, welche Wirkungen sie bei ihnen hinterlassen und sie haben im Laufe der Zeit konkrete Vorstellungen entwickelt, was sie selbst an Schulleitungskompetenzen benötigen, damit sie erfolgreiche Arbeit leisten können.

Im Rahmen einer umfassenden Evaluationsstudie zur Schulleitungsfortbildung in Nordrhein-Westfalen wurden Lehrkräfte aus 14 Schulen aller Schulformen unter anderem gebeten, zu solchen Tätigkeiten und Merkmalen von Schulleitungspersonen Stellung zu nehmen, die ihnen besonders wichtig sind und die für die Bewältigung des Schulalltags beziehungsweise die Qualität einer Schule von besonderer Bedeutung zu sein scheinen. Die Befragten sollten dabei auch die Bereiche nennen, in denen ihrer Meinung nach Schulleiterinnen und Schulleiter eigentlich fortgebildet werden sollten. An den in Gruppen zwischen drei und fünf Personen durchgeführten Interviews nahmen insgesamt etwa 60 Lehrkräfte teil. Es handelt sich hier um eine explorative Studie, die keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt.

Nachfolgend werden die von den Befragten geäußerten Aspekte in der Reihenfolge ihrer Nennungshäufigkeit abgehandelt. Die Reihenfolge gibt allerdings nur einen Trend an, denn die Unterschiede in der Nennungshäufigkeit sind oft sehr gering. Die zu den jeweiligen Aspekten ausgewählten Zitate repräsentieren typische Aussagen, es werden jedoch nicht alle Nennungen als Zitate abgedruckt.

Wie wünschen sich also nun Lehrkräfte ihre Schulleiterinnen und Schulleiter? Auf welche Merkmale ihres Verhaltens legen sie besonderen Wert und wo, glauben sie, liegen die Bereiche, in denen Fortbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter besonders angebracht erscheint?

Personal führen und entwickeln können

Immer wieder wird von den Lehrkräften auf die Kompetenz einer adäquaten Mitarbeiterführung und Personalentwicklung aufmerksam gemacht. Damit ist gemeint, dass es der Schulleitung gelingt, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, sie am richtigen Platz einzusetzen und ihnen eine Perspektive für die Arbeit zu vermitteln. Darüber hinaus wird ein Führungsverhalten erwartet, das geeignet ist, das Engagement und den Arbeitseifer der Lehrkräfte zu stärken.

"Was ganz wichtig ist, ist dieses Personalmanagement, also Handwerkszeug zu haben, um das Personal zu führen. Und zum Beispiel jemand, der vielleicht mal eine schlechte Phase hat, wieder richtig zu motivieren, aufzubauen und zu ermutigen. Ein großes Team zu führen, denke ich, muss man lernen, das kann man nicht einfach so."

"... dass man vielleicht auf die unterschiedlichen Mitarbeiter eingehen können sollte. Jeder Kollege ist ja anders gestrickt und aus diesem Grund sind unterschiedliche Vorgehensweisen notwendig."

Mit Verwaltungskompetenzen Sicherheit vermitteln

Lehrkräfte suchen bei ihren Vorgesetzten auch Rat in rechtlichen Fragen. Sie möchten mit ihren Problemen ihre Schulleiterinnen und Schulleiter konsultieren und erwarten, dass sie in ihnen dabei kompetente Ansprechpartner finden. Es sind jedoch nicht nur die rein juristischen Fragen, die hier angesprochen werden sollen, sondern generell die Verwaltungsabläufe inklusive der finanziellen Fragen.

"Er muss auch einige Gesetze wissen (das kannst du machen, das kannst du nicht machen). Dass ich mit meinen Problemen auch hingehen kann, wenn ich das und das vorhabe und fragen kann, ob das überhaupt möglich ist."

Immer ansprechbar sein

Es ist der Wunsch der Lehrkräfte, dass die Schulleitungspersonen immer für sie erreichbar und ansprechbar sind. Sie wollen Vorgesetzte, mit denen sie auch ad hoc Probleme besprechen können und die immer ein offenes Ohr für sie haben.



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

Wenn ein Gespräch spontan wirklich mal nicht möglich ist, erwarten die Lehrkräfte, dass ein konkreter Termin gemacht wird.

"Zu Herrn G. kann ich gehen und kann sagen: 'Ich habe gerade das und das.' Wenn er Zeit hat, regeln wir das sofort. Hat er keine Zeit, sagt er - und das finde ich sehr berechtigt und sehr vernünftig: 'Tut mir leid, im Moment kann ich nicht. Dann müssen wir mal eben sehen, wann wir einen Termin machen können.' Das ist genau richtig, das ist Management, so wie es sein müsste."

Lehrkräfte als Fachleute wertschätzen

Lehrkräfte wollen von ihren Schulleiterinnen und Schulleitern als Fachmann beziehungsweise Fachfrau ernst genommen werden. Entsprechend erwarten sie, dass man sie arbeiten lässt und nicht ständig in ihre Belange eingreift. Sie bevorzugen also eine Schulleitungsperson, die auf der Basis von Vertrauen vieles zulässt und breite Freiräume gewährt.

"Der Vorteil, den dieser Mann hat, ist folgender: Er toleriert zunächst mal jeden und konzidiert, dass er auf seinem Gebiet Fachmann ist. Er erwartet von ihm, dass er die Arbeit auf seinem Gebiet so macht, wie er sie machen sollte. Das finde ich Klasse. Das ist nämlich genau der springende Punkt, so muss das sein. Dann sind wir auch eher bereit, was zu tun. Das heißt, man hat nicht von vornherein das Gefühl, da steht jemand, der drückt, sondern der Mann ist da, man arbeitet zusammen, man regelt Dinge zusammen. Aber es ist nicht so, dass er immer wieder neu eingreift. Das finde ich sehr gut, sehr in Ordnung. Das entkrampft und gleichzeitig fordert es natürlich."

Zeit nehmen für Gespräche

Lehrkräfte wünschen sich ihre Vorgesetzten als Personen, mit denen sie sich auch einmal in Ruhe aussprechen können. Sie möchten dabei keine Problembearbeitung am Fließband, sondern erwarten, dass sich die Schulleitungspersonen auf die Gesprächsbedarfe ihrer Kolleginnen und Kollegen individuell einstellen und entsprechend dafür auch Zeit einbringen.

"Ja, ich denke mal, auf dieser menschlichen Ebene. Also diese Gesprächsführung mit Kollegen und mit

den Eltern. Ich denke, das ist ganz wichtig. Wenn es da nicht stimmt, dann geht am Ende nichts oder es gibt unnötige Schwierigkeiten in anderen Bereichen."

Klare Worte sprechen und auch mal Dinge einfordern

Lehrerinnen und Lehrer wollen zwar Verantwortung übertragen bekommen, es ist ihnen aber auch wichtig, dass ihre Vorgesetzten klar sagen, wenn sie mit bestimmten Dingen nicht einverstanden sind. Wichtig sind ihnen also klare Worte, damit sie sehen, woran sie sind und was man von ihnen erwartet. Ihre Schulleiterinnen und Schulleiter sollen also auch Chef sein und zeigen, dass bei ihnen die Fäden zusammenlaufen.

"Er fordert durchaus Dinge ein. Das sind jetzt so Kleinigkeiten, aber wenn zum Beispiel die Noteneintragungen nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgt sind, dann kommen schon Mitteilungen. Die kommen dann rasch. Wenn eine Anregung aus dem Kollegium kommt, dann macht er das und setzt es gleich um. Das Organisatorische funktioniert eigentlich schon."

Konflikte lösen können

Auch der Umgang mit Konflikten wird von den Lehrkräften als ein zentrales Aufgabenfeld von Schulleitung angesehen. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen dabei nicht nur in der Lage sein, Konflikte zu erkennen, bevor sie losbrechen, wichtig ist auch, dass sie es schaffen, die Konflikte zwischenmenschlich so zu bearbeiten, dass keine weiteren Beschädigungen entstehen.

"Ich finde aber auch dieses Zwischenmenschliche ganz wichtig. Wenn ich sehe, da vorne schwelt ein Konflikt, dass ich da auch mal hingehere und sage: 'Passt auf, wenn ihr nicht klarkommt, vielleicht kann jeder erst mal einzeln mit mir sprechen. Wir müssen zu einer Lösung kommen'. Diese Wahrnehmung für derartige Dinge."

Rückendeckung geben

Lehrkräfte erwarten von ihren Schulleiterinnen und Schulleitern, dass sie für sie da sind, zu ihnen stehen und ihnen nicht in den Rücken fallen. Auf einer



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

solchen Grundlage sehen sie sich dann auch besser gewappnet, wenn es darum geht, schwierige Situationen mit Eltern, aber auch mit Schülerinnen und Schülern besser zu bewältigen.

"Auf keinen Fall dürfen sie sich gegen Kollegen stellen. Wenn ein Kollege etwas falsch macht, sollte man mit ihm reden und versuchen, ihn zu verstehen und ihm dann Hilfen an die Hand geben; aber nicht: 'Der macht das immer falsch'. Ich möchte also von der Schulleitung Rückendeckung haben und nicht, dass sie mir in den Rücken fällt."

In der Schule unterwegs und präsent sein

Lehrerinnen und Lehrer bevorzugen Schulleitungspersonen, die sich zu ihnen gesellen, sich also nicht absondern oder zurückziehen. In den Pausen sitzen diese Personen nicht in ihrem Zimmer, sondern sie bewegen sich zwischen den Lehrkräften, sprechen zum Beispiel gezielt Kolleginnen und Kollegen an, um etwas zu regeln (i.S. eines "Walking Management"). Lehrkräfte vertragen es offensichtlich nicht, wenn ihre Vorgesetzten "den Boss raushängen lassen", sondern sie möchten sich in lockerer Runde mit ihnen zusammen sehen und ihre Offenheit und Empfänglichkeit für Gespräche spüren.

"Man merkt eben auch immer, wenn er da ist, weil er auch grundsätzlich in den Pausen zum Lehrerkollegium ins Zimmer kommt. Da setzt er sich auch immer irgendwo anders hin. Mal hat er einen Zettel und geht gezielt zu den Leuten hin, oft setzt er sich auch wirklich hin."

"Wenn der in der Pause sich nur in seinem Kapäuschen aufhält, wenn Schulleiter nicht mehr gesprächsbereit sind, das ist eine Todsünde."

Konzepte umsetzen und an den Dingen dranbleiben

Schulleiterinnen und Schulleiter sollen nicht nur Ideen für die pädagogische Arbeit entwickeln, wichtig ist auch, dass sie dann auch an den Konzepten dranbleiben, das heißt, auch Beharrlichkeit bei der Umsetzung an den Tag legen.

"Dass er jemand ist, der zum Beispiel in sämtlichen Bereichen Ideen mitbringt. Das was bei uns im

Schulprogramm steht, das sind eigentlich für mich schon Dinge, die in diesen Bereich gehören. Sie dann weiter auszubauen und 'dranzubleiben', das ist auch ein ganz wichtiger Punkt."

Methoden und Moderationstechniken beherrschen

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten nach Auffassung ihrer Lehrkräfte Methoden beherrschen, die es zum Beispiel ermöglichen, effektive Gespräche zu führen, Konferenzen geschickt zu leiten und auch Lehrkräfte in eine produktive Gruppenarbeit einzubinden. Durch neue Moderationstechniken erhoffen sie sich vor allem auch abwechslungsreichere und unterhaltsamere Konferenzen.

"Gesprächsführung finde ich ganz wichtig. Einmal Gespräche führen zu können und auch zu wissen, wie man eine Konferenz leitet. Vielleicht ist es auch sinnvoll, Methoden zu lernen. Wir haben zum Teil in der Konferenz in Kleingruppen gearbeitet und dann wieder im Plenum. Das finde ich auch schon ganz wichtig. Aber auch die Gesprächsführung mit Kollegen, wenn es Konflikte gibt sowie mit Eltern, Schulleitung und mit Schülern."

Bescheid wissen, was im Unterricht läuft

Was den Unterricht an der Schule anbelangt, sollten die Schulleitungspersonen hier immer auf dem neuesten Stand sein. Sie sollten wissen, was an Besonderem in den einzelnen Fächern läuft und auch Kompetenzen haben, um Unterricht angemessen beurteilen und würdigen zu können. Schulleitungspersonen sollten nach Meinung der Lehrkräfte deshalb immer auch selbst noch unterrichten - auch damit sie den Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern nicht verlieren.

"... also ich denke Kompetenz, was die Unterrichtsarbeit anbelangt - nicht im Sinne, ich muss eine Englischstunde können - aber kompetent zu sein, solche Dinge zu beurteilen, zu wissen, was sind die Schwerpunkte der einzelnen Unterrichtsfächer, wie muss man das aufbauen, was erwarte ich von meinen Kollegen."



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

Die eigene Arbeit gut organisieren können

Lehrkräfte wünschen sich Schulleitungspersonen, die ihre eigene Arbeit, aber auch die der Verwaltung der Schule gut organisieren können. Sie sollen - so sagen sie - ihren "Laden" gut im Griff haben und vor allem dafür sorgen, dass sie keine vollen Schreibtische haben.

"Ein Schulleiter muss in der Lage sein, seinen 'Laden' gut zu organisieren. Eine vernünftige, funktionierende Organisationsstruktur, in die der Hausmeister mit Schulsekretärin et cetera eingebunden ist."

"Er sollte seine Arbeit selbst organisieren können, also Selbstmanagement beherrschen, damit er seine eigene Arbeit als Schulleiter organisieren kann und den Schreibtisch leer bekommt."

Das Kollegium in Entscheidungen einbeziehen

Lehrerinnen und Lehrer wollen in die Entscheidungen über ihre Schule einbezogen werden, sie wollen gefragt und keinesfalls vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Die Schulleitungspersonen sollten deshalb auch immer offen für Anregungen und Kritik sein. Natürlich müssen nicht immer alle Lehrkräfte direkt beteiligt sein, aber es ist schon gut, wenn das Kollegium sieht, dass es Leute aus dem Kollegenkreis sind, die die Dinge in der Schule mit vorantreiben.

"Er hat uns zuerst gefragt: 'Wer macht da mit?' Erst dann hat er sich bemächtigt gefühlt, das Ganze anzuleiern. Wenn er gemerkt hätte, dass es größere Widerstände gibt oder ein Desinteresse, dann hätte er das nicht machen können. Er hätte uns das nicht überstülpen können. Er ist da schon sehr massiv vorgegangen, aber wir hatten tatsächlich nicht das Gefühl, dass er uns jetzt zwingt. Er hat erst mal nur gefragt: 'Wer möchte?' Und dann wollten wir."

Teamarbeit herstellen

Für Lehrkräfte ist es wichtig, dass sie mit anderen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten können. Sie sehen es deshalb als eine Aufgabe ihrer Vorgesetzten an, die Lehrkräfte in gemeinsame Arbeit zu bringen und Kollegialität herzustellen.

"... auch der Umgang mit den verschiedenen Gruppen hier an der Schule. Da zu vermitteln, damit diese zusammenarbeiten können und eine Gemeinschaft entsteht."

Schule nach außen positiv darstellen

Schulleiterinnen und Schulleiter - so die Meinung der Lehrkräfte - müssen ihre Schule nach außen in einem positiven Lichte darstellen.

"Überhaupt die Zusammenarbeit mit den Eltern, sodass sich die Schule im positiven Licht präsentiert. Das, denke ich, wird in Zukunft eine wichtigere Rolle einnehmen."

"Und natürlich kommt auch immer mehr hinzu: Präsentation nach außen. Wie kann ich die Schule nach außen positiv vertreten? Wie kann ich in Verwaltungsfragen möglichst viel Positives für die Schule rausholen? Das, denke ich, wird auch immer wichtiger werden."

Mit offenen Karten spielen

Von ihren Schulleitungspersonen erwarten die Lehrkräfte Offenheit und Transparenz. Sie sollen mit offenen Karten spielen; Entscheidungen und Vorgehensweisen, die für das gesamte Kollegium von Bedeutung sind, sollen rechtzeitig eingebracht und begründet werden, damit nicht der Eindruck entsteht, dass da noch verdeckte Dinge sind.

"Es ist ganz wichtig, die Entscheidungen zu begründen. Dies hat ja auch was mit Information zu tun. Nicht dass es erst immer im Nachhinein passiert, also zum Beispiel wenn Kritik kommt: 'Warum ist das jetzt so?' Anstatt vorher zu sagen: 'Ich entscheide das jetzt so und so.' Das kann sie ruhig machen, aber aus den und den Gründen, damit man nicht erst mutmaßen muss: 'Warum das denn jetzt?'"

Initiativen aus dem Kollegium aufgreifen

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten vor allem auch sensibel dafür sein, was sich an unterschiedlichen didaktisch-methodischen Entwicklungen im Kollegenkreis tut. Sie sollten neuen Initiativen und Vorschlägen ein Forum bieten, damit sie von den Kolleginnen und Kollegen gemeinsam diskutiert werden können.



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

"Also, es kommt nicht darauf an, alles zu initiieren, sondern Initiativen aufzugreifen und ihnen Raum zu geben. Und das macht er."

"Er hat einfach Vorstellungen von dem kollegialen Umgang, von den Strukturen, den demokratischen Grundstrukturen in der Schule und von der kollegialen Führung. Darüber hinaus prüft er punktuell, ob es zu den Strukturen passt. Weil er keine große Vision hat, ist er eben sofort offen dafür, wenn ein anderer Vorschlag kommt."

Lehrkräfte in die Verantwortung nehmen

Lehrkräfte wollen auch in die Verantwortung genommen werden, damit sie ihre Kompetenzen zeigen können. Sie möchten sehen, dass man ihnen dieses Vertrauen entgegenbringt, indem man zum Beispiel bestimmte Aufgaben an sie delegiert.

"Ich denke, dass die Art und Weise die Kollegen einzubinden, in die Verantwortung zu nehmen, das Ganze in Gang zu halten und den Überblick zu behalten, schon ein ganz wesentlicher Punkt ist. Jeden aus dem Kollegium einzubinden mit der Möglichkeit, sich mal herauszunehmen, neue Kraft zu schöpfen, um sich dann wieder reinzustürzen. Das machen wir dann ja gerne."

Leistungen anerkennen

Lehrkräfte sind an Rückmeldungen zu ihrer Arbeit interessiert und wollen auch häufiger von ihren Schulleiterinnen und Schulleitern für ihre Tätigkeit gelobt werden. Sie erwarten vor allem dann eine besondere Anerkennung und Würdigung, wenn sie das Gefühl haben, etwas Besonderes geleistet zu haben.

"Hier habe ich das Gefühl, dass man so akzeptiert wird, wie man ist. Wenn man etwas leistet, wird das honoriert. Das finde ich auch ganz wichtig und man wird einfach ernst genommen und auch als Person gesehen."

Bewährtes nicht über Bord werfen

Für Lehrkräfte ist es schon wichtig, dass bewährte Strukturen auch bei einer neuen Schulleitungsperson erhalten bleiben. Auch wenn dann neue Mittel und Wege eingesetzt werden, möchten die Lehrkräfte, dass in der Sache Kontinuität gewahrt wird.

"Er führt Traditionen fort, aber er versucht erst gar nicht, diese so wie der Alte hinzukriegen. Das kann er auch gar nicht, sondern er weiß, was er kann, und das macht er. Das finde ich vernünftig."

Die Innovationen nicht überziehen

Lehrkräfte sind für Veränderungen in ihrem Unterricht durchaus aufgeschlossen, aber sie möchten, dass diese behutsam und verträglich vonstatten gehen. Schulleiterinnen und Schulleiter dürfen - so sagen sie - deshalb nicht zu viele Fässer auf einmal aufmachen, sondern sich auf die Bereiche konzentrieren, in denen der Bedarf besonders groß ist.

"Auch zu gucken, was unter den Tisch fallen gelassen werden muss: Was hat sich lange bewährt, was ist stabil und gut gewesen und wo mache ich nicht noch einmal ein Fass auf, sondern sage: Ich nehme den Bereich, denn da mangelt es. Oder da müssen wir etwas tun. Dann nehme ich gezielt ein oder zwei Punkte da heraus."

Dr. Hans Haenisch, Landesinstitut für Schule, Soest, in »Schulverwaltung HRS«, Nr. 12/2003



VI. Was wünschen und erwarten andere von der Schulleitung?

Professionelle Schulleitung aus Sicht der Eltern

DIE SCHULE IST ZUR WOHLFAHRT DER SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER UND ZUM SCHUTZ IHRER SEELISCHEN UND KÖRPERLICHEN UNVERSEHRTHEIT, GEISTIGEN FREIHEIT UND ENTFALTUNGSMÖGLICHKEIT VERPFLICHTET.

- Freundlichkeit
- Aufgeschlossenheit
- Ansprechpartner für alle
- Ausgleichende Persönlichkeit
- Loyalität
- Teamfähigkeit
- Entscheidungsfreude
- Durchsetzungsfreude
- Transparenz der Entscheidungen
- Visionen
- Beratungskompetenz
- Fachliche Kompetenz
- Unterrichtsentwicklung
- Erlasse und Verordnungen
- Einbindung der Eltern
- Schulprogramm
- Schulkonferenz

Erwartungen und Vorstellungen von Schülerinnen und Schülern an Schulleitung

Ein Schulleiter/ eine Schulleiterin/ ein Schulleitungsmitglied soll:

- eine angemessene Lebenserfahrung haben
- nicht zu alt sein
- über viel Engagement verfügen
- gut organisieren können
- den Überblick nicht verlieren
- Führungsqualitäten besitzen
- die Schule gut repräsentieren und sich um das äußere Bild der Schule kümmern
- Kinder mögen und sie nicht hassen
- sich um die Schüler kümmern, für sie da sein, auf ihre Wünsche eingehen
- mit Schülern reden und sie verstehen können
- zuhören können
- Schülern bei Problemen helfen
- freundlich und höflich sein, Späße mitmachen und Humor haben
- seine Meinung klar vertreten
- fair sein und Versprechungen einhalten
- streng, gerecht und unnachgiebig sein
- nicht zu streng sein und bei kleinen Sachen auch mal ein Auge zudrücken
- kompromissfähig sein
- vernünftige Regeln beschließen lassen
- sich für die Einhaltung der Regeln einsetzen
- sich für Gerechtigkeit einsetzen
- die unterschiedlichen Nationen gleich behandeln
- für neue Ideen offen sein
- realistisch sein
- Verantwortung übernehmen
- für ein gutes Schulklima sorgen
- sich für schulische Aktivitäten (Ausflüge, Schulfeste, Disco) einsetzen
- anwesend sein und Zeit haben
- jeden Schüler kennen, die neuen Kinder besuchen und sie begrüßen
- Schüler über die Neuigkeiten an der Schule informieren

Quelle: Beitrag des Landeselternbeirats zum Info-Seminar des AfL

Quelle: Befragung von Schülerinnen und Schüler an mehreren Schulen

Impressum:

- Herausgeber:** Amt für Lehrerbildung
Abt. Personalentwicklung
Leitung: Carmen Kloft
Schloß Heiligenberg
64342 Seeheim-Jugenheim
Telefon: 06257-93460
Fax: 06257-934633
E-mail: personalentwicklung@afl.hessen.de
Internet: www.afl.hessen.de (<Qualifizierung)
- Verantwortlich:** Carmen Kloft
- Redaktion:** Karin Hechler, Sabine Keitel, Carmen Kloft, Susanne Künster,
Joachim Sauer, Liane Seibert
- Cover:** PR und Publikationen, Amt für Lehrerbildung
- 2. Auflage** August 2009

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel, untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



HESSEN



Hessisches
Kultusministerium

Amt für Lehrerbildung

Stuttgarter Straße 18-24
60329 Frankfurt am Main

www.afl.hessen.de

BILDUNGSLAND
Hessen 