



Führungskräftequalifizierung im Schulleitungsbereich

- verabschiedet in der Steuerungsgruppe des Schul- und Kultusreferates am 05.03.2009
- kommuniziert an die Fachabteilungen als zukünftig verbindliches Konzept mit Schreiben des Schul- und Kultusreferates / Geschäftsleitung vom 18.05.2009

1. Grundsätze

Sämtliche Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung sind darauf gerichtet, Führungspotenziale zu erkennen, zu fördern und nach Übernahme einer Führungsposition praxisbezogen zu unterstützen. Dabei werden die besonderen Anforderungen an Führung in Schulen, die vom Organisationszweck Bildung herrühren, mit berücksichtigt. In diesem Zusammenhang dienen Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung insgesamt dem Praktischwerden der allgemeinen Führungsgrundsätze der LH München.

2. Gesamtkonzeption - Struktur

Die Führungskräftequalifizierung gliedert sich in drei Phasen:

- A) Vorqualifikation
- B) Qualifizierung nach Übernahme einer Führungsposition
- C) Berufsbegleitende Weiterbildung

Die Phasen A und B sind inhaltlich und funktional eng aufeinander abgestimmt. Die Vorqualifikation erfolgt umfassend, um Maßnahmen nach Ernennung auf die für diese besondere Situation erforderliche Unterstützung - fachliche Inhalte und personnahes Lernen betreffend - konzentrieren zu können. Die Phase C umfasst Angebote zu aktuellen Führungsthemen, zur vertieften Auseinandersetzung mit Führungsaufgaben sowie grundlegende Angebote zur fallbezogenen Arbeit/ zum Coaching.

2.1 Vorqualifikation

Maßnahmen der Vorqualifikation richten sich an alle Lehrkräfte, die an der Übernahme von Führungsverantwortung interessiert sind. Zur Orientierung bei der Sichtung und Förderung von Führungspotenzial dienen vor allem die Kompetenzbereiche (mit den daran geknüpften Kriterien), die auch der Beurteilung zugrunde liegen (Sozialkompetenz / persönliche Kompetenz; Fach- und Methodenkompetenz; Führungskompetenz).

Als minimale Zugangsvoraussetzungen für Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung gelten:

- a) Die Probezeit ist erfüllt.
- b) Führungspotenzial ist aus Sicht der Führungskraft vorhanden.

Die Vorqualifikation wird über zwei Stränge erbracht:

- a) Die zielgerichtete Übertragung von führungsrelevanten Aufgaben vor Ort oder an anderen Dienststellen
- b) Die Qualifizierung über ergänzende Fortbildungsangebote zu führungsrelevanten Themen

Dazu gehören:

- Kommunikation (Grundlagen, schwierige Situationen, Konfliktmanagement)
- Moderation (Gruppen/Team)
- Gendermainstreaming
- Interkulturelle Kompetenz / kompetenter Umgang mit Vielfalt
- Selbstorganisation
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement (Grundlagen, Prozessbeschreibungen, etc.)
- Unterrichtsqualität (Grundlagen, Steuerung, Beratung, etc.)

Im idealen Fall sind die Übertragung einer führungsrelevanten Aufgabe und die Teilnahme an einem Seminar inhaltlich aufeinander abgestimmt.

Die Fortbildungen können am Pädagogischen Institut oder bei anderen Trägern belegt werden.

2.1.1 Orientierungskurs - Führungskompetenz

Im Rahmen der Vorqualifikation werden Orientierungskurse zur Führungskompetenz angeboten. Die Teilnahme an einem Orientierungskurs ist fakultativ. Als Teilnahmevoraussetzungen gelten:

- Die Probezeit ist erfüllt
- Aufgaben mit Führungsverantwortung wurden bereits wahrgenommen

Die Anmeldung ist über die Schulleitung an das PI zu leiten. Die Schulleitung führt dazu ein Gespräch mit der interessierten Lehrkraft.

Die Auswahl der Bewerber(innen) erfolgt formal nach dem Schulartenproporz sowie der Geschlechterverteilung entsprechend den Anteilen der schulartspezifischen Grundgesamtheit.

Zielsetzung des Orientierungskurses

Fremdeinschätzung und ggf. Korrektiv zu den bereits an der Schule getroffenen Einschätzungen hinsichtlich der Eignung für Führungsaufgaben. Der Kurs orientiert sich an den Kompetenzfeldern der dienstlichen Beurteilung und ergibt ein Kompetenzprofil verbunden mit konkreten Anregungen zur Weiterentwicklung des individuellen Führungspotenzials.

Rahmenbedingungen

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 12 begrenzt. Der Kurs umfasst 3 Tage, davon einen Tag für individuelle Feedbackgespräche. Geleitet wird der Kurs jeweils von einem Trainertandem (männlich/weiblich) sowie zwei geschulten Beobachter(inne)n mit Schulleitungserfahrung (nicht von einer Dienststelle der teilnehmenden Lehrkräfte). Die Kurse finden in der Regel in der unterrichtsfreien Zeit statt.

2.1.2 Vorqualifikation für die Bewerbung um eine Schulleitungsstelle

Inhalte und Umfang der über die Stränge a) und b) erbrachten Vorqualifikation sind durch die Voraussetzungen für die Bewerbung auf eine Schulleitungsstelle (Schulleiter/-in; Stellvertreter/-in; 2. Realschulkonrektor/-in) festgelegt.

Grundsätzlich gilt:

Formale Voraussetzung für eine Bewerbung ist

a) der Nachweis über praktische Führungserfahrung, wobei zwei der folgenden Bedingungen erfüllt sein müssen:

- Leitung einer Arbeits-, Projektgruppe mit mindestens drei Mitarbeiter(innen)
- Wahrnehmung der Leitungsaufgabe über mindestens ein Halbjahr
- Zuständigkeit für einen ressourcenrelevanten Bereich

b) der Nachweis über die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen im Gesamtvolumen von mindestens 10 Tagen, wobei alle unter 2.1 genannten Bereiche behandelt sein müssen.

Die Fortbildungen können beim PI oder bei anderen Trägern belegt werden.

Das für eine Bewerbung zu erstellende Portfolio enthält Nachweise aus a) und b). Die Qualität des Portfolios ergibt sich nach Umfang, Differenziertheit sowie Abgestimmtheit der Nachweise aus a) und b).

Die Anforderungsprofile bei Ausschreibungen von Schulleitungsstellen sind um dieses Portfolio zu ergänzen.

2.2 Qualifizierung nach Übernahme einer Führungsposition (Schulleitung)

Die Qualifizierung für neu ernannte Schulleiter(innen) baut auf den im Verlauf der Vorqualifikation erworbenen Kompetenzen auf. Sie ist darauf abgestimmt, sowohl handlungsrelevante Informationen zu vermitteln als auch persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten hinsichtlich der neu übernommenen Funktion und Rolle weiter zu entwickeln.

Für stellvertretende Schulleiter(innen) wird analog ein eigenes Angebot konzipiert – unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen an die Rolle.

Die Angebote für Schulleiterinnen / Schulleiter stehen Stellvertretungen in besonderen Situationen ebenfalls offen. Die Entscheidung über die Aufnahme einer Stellvertretung in die Fortbildungsreihe für Schulleitungen trifft die jeweilige Fachabteilung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schulleitung nutzen für ihren Fortbildungsbedarf die Angebote aus der Vorqualifizierung.

Rahmenbedingungen

Die Qualifizierungsreihe ist schulartübergreifend konzipiert und auf maximal 20 Teilnehmende begrenzt, die über die Dauer der Maßnahme in einer Gruppe zusammen bleiben. Die einzelne Reihe umfasst 15 Tage innerhalb eines Zeitraums von 1,5 Jahren und setzt sich aus einer Einstiegswoche sowie 4 Halbwochen zusammen. Jede Reihe wird nach Möglichkeit von einem Moderatorentandem begleitet (Trainer/-in und Schulexperte/-in).

Inhalte

Die Inhalte der Fortbildungsreihe lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

- a) Persönlichkeit / Führung (Rollenerwartungen / Schlüsselbeziehungen, Faktoren der Ausgangssituation / Zielelandschaft, Work-Life-Balance, Fallbeispiele, etc.)
- b) Kommunikation in Führungssituationen (Beurteilungen / Unterrichtsbesuche / Nachbesprechung, LOB / Mitarbeiterführung, Dienstaufsicht, Kontakte von und nach außen, Gespräche mit Einzelpersonen / in Klein- / in Großgruppen, etc.)
- c) Grundlegende Fachinformationen (z.B. Aufbau / Struktur SCU, Schulrecht / Personalrecht / allgemeine Rechtsthemen, Personalverwaltung, Gebäudemanagement, produktorientierter Haushalt, etc.)

Methodik

Ein auf entsprechend selbstkritisches, flexibles Führungshandeln gerichtetes Lernen (= Selbstbildung: Handlungssituationen in der Praxis als Lernsituationen interpretieren und Verantwortung für ein beständiges Weiterlernen als Führungskraft übernehmen) geschieht erfahrungsbegründet sowie durch eine Fülle von Einzeluntersuchungen belegt:

- prozessorientiert (was geschieht wie an mir?)
- erlebnisorientiert (welche Erlebnisqualität hat das, was ich erfahre?)
- handlungsorientiert (was lerne ich daraus für zukünftiges Handeln?)

Methodisch unterstützt wird die Transferwirkung eines dergestalt ausgerichteten Lernens im Weiterbildungskontext durch:

- Anknüpfen an Praxissituationen bzw. die Herstellung praxisnaher Übungskontexte
- Förderung der Selbstreflexion (selbstreflexive Übungen, Feedback)
- Interaktive und kommunikative Bearbeitungsformen (Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung, Coaching)
- Umsetzungshilfen für die Praxis
- Transfersichernde Maßnahmen zur Unterstützung des Lernens in der Praxis