

Die ersten 100 Tage im Amt des Schulleiters/ der
Schulleiterin

Auf den Anfang kommt es an!

Meißen

1.10.2010

Eingangsreflexion

- Was ist Ihnen in dieser Woche in Ihrer Tätigkeit als Führungskraft gut gelungen? Notieren Sie spontan...
- Woran haben Sie gemerkt, dass es gut gelungen ist?
- Was war Ihr persönlicher Beitrag zum Gelingen – was haben Sie getan, damit es erfolgreich war?
- Was können Sie aus dieser Überlegung für zukünftige Situationen mitnehmen?

Gliederung

1. Vor Dienstantritt: Bestandsaufnahme
2. In der Schule angekommen – und jetzt?
 - 2.1 Die Symbolik des Anfangs
 - 2.2. Lob des Fragens
 - 2.3 Rollenklärung im Geflecht der Erwartungen
 - 2.4 Das 1x1 der Gesprächsführung
 - 2.5 Organisation von Anfang an
 - 2.6 Systemisch denken
3. Zum Abschluss:

Ein Lob der Haltungen: 5 Tipps für unterwegs, Unterstützung suchen, für sich selber sorgen

Stolperfallen für Anfänger: Ich bin neu und...

- ... weiß alles besser!
- ... tue so, als ob ich die Lösung wüsste!
- ... und will genauso (kompetent) sein wie mein Vorgänger/ meine Vorgängerin!
- ... packe Neues immer sofort an!

Vor Dienstantritt: Bestandsaufnahme

Bestandsaufnahme
von Außen:
Atmosphäre
Rundgang
Dokumente
Baustellen



Bestandsaufnahme
der persönlichen
Ausgangslage:
Reflexive
Routinen

2.1 In der Schule angekommen – und jetzt? Symbolik des Anfangs 1

Erwartungen der Schulöffentlichkeit:
Führung und Kooperation

- Erkennbarkeit, als Person, mit Profil
- interessiert sein, Interesse zeigen
- einladen zur Zusammenarbeit
- Orientierung geben, Führung
- identitätsstiftend agieren

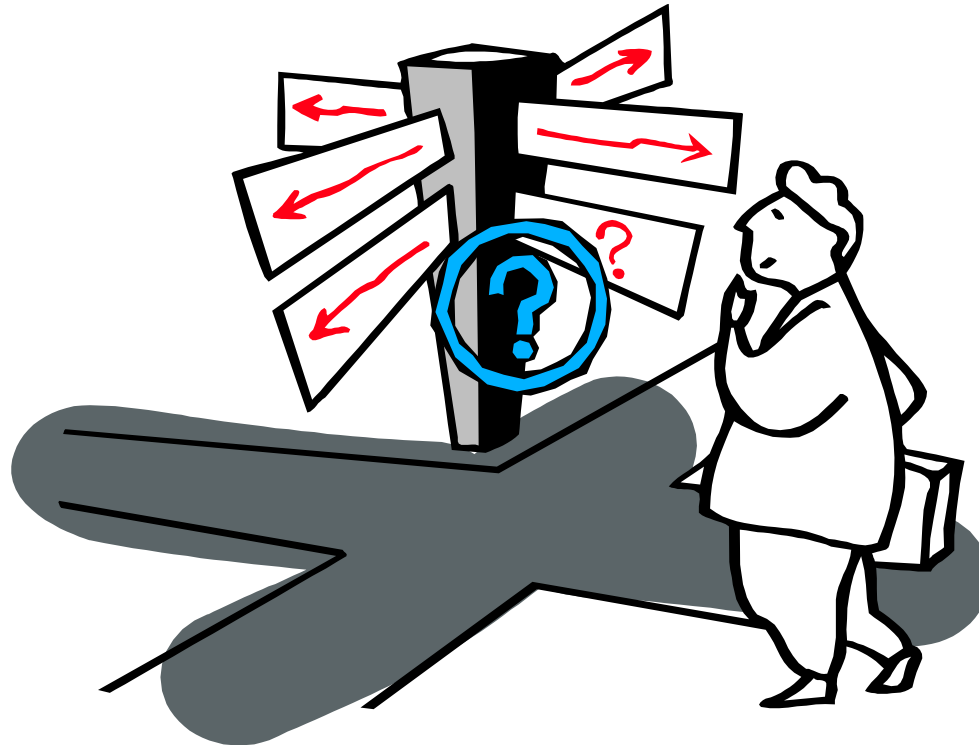
Symbolik des Anfangs 2

Konsequenzen:

- Vorgeschichte, Erwartungen erforschen
- Perspektiv-Wechsel regelhaft zur Vorbereitung einsetzen
- erste Auftritte gut planen
- viel niedrigschwellige Erreichbarkeit
- Präsenz

2.2 Lob der Frage

Kennen lernen heißt Fragen stellen



Lob der Frage

Schulleitungsmitglieder,
Büro, Hausmeister,
Personalrat,
Fachvertreter,
Beratungslehrer,
Verbindungslehrer,
Mitglieder der
Steuergruppe,
Jahrgangssprecher,
Klassenlehrer,
Schülervertretung,
Elternvertretung, Hort...

Schildern Sie Ihre Arbeit!
Was tun Sie, welche
Vorhaben sind Ihnen
besonders wichtig?
Welche Probleme sehen
Sie?
Welche Erwartungen haben
Sie an mich als
Schulleitung?
Wünsche, Planungen?

2.3 Rollenklärung im Geflecht der Erwartungen

1. Die Schulleitungskollegen

2. Das Kollegium

4. Die Eltern



3. Die Schüler

2 Grundüberlegungen

- Der Vorgänger/die Vorgängerin als Interpretationsfolie des eigenen Agierens
- Die Schulleitung ist allparteilich

4 Fragen zur Rollentransparenz

- In welcher Rolle werde ich gerade angesprochen?
- Welche Erwartungen stehen unausgesprochen im Raum?
- Wofür bin ich hier tatsächlich verantwortlich, welche Rolle will ich einnehmen?
- Was muss ich tun, damit meine Rolle allen Beteiligten klar ist?

Rollenklärung in Leitungsgruppe

- Ausgangslage in der Leitungsgruppe klären, einzeln und in der Gruppe
- gemeinsames Leitungsverständnis erarbeiten und pflegen
- Aufgabenverteilung erstellen und pflegen, Talente wertschätzen und einsetzen
- Verständnis von Delegation überprüfen/schaffen

Das Verhältnis zum Kollegium gestalten

- permanente Klärung der Beteiligung des Kollegiums bei neuen Themen/Vorhaben:
 - Leitung pur
 - Leitung pur mit vorgelagerter Beratung
 - Gemeinsame Erarbeitung, kollegiale Beteiligung
- Ihr Umgang mit Beschwerden
- Personalbeurteilung: transparent und überprüfbar
- Schulleitung als kollegiale Identifikationsfigur

Reflexionsphase 2

Denken Sie bitte an eine neue Aufgabe, die Sie bald erledigen müssen.

Überprüfen Sie:

Handelt es sich um eine Aufgabe Leitung pur, um vorgelagerte kollegiale Beratung mit anschließender Leitungsentscheidung – oder um eine Beteiligungsfrage?

Was ist Ihr nächster Schritt?

Das Verhältnis zur Schülerschaft gestalten

- Der Schulleiter – das unbekannte Wesen
- Klassenbesuche
- Beteiligung an Einschulungsverfahren
- aktive Zusammenarbeit mit Schülergremien/
Präsenz auf Schülerrat/Schülervollversammlung
- Gestaltungsspielräume für Schüler
- Manche Themen sind Chefsache!

Das Verhältnis zu den Eltern gestalten

- Eltern und Lehrer – natürliche Feinde?
- Erkunden des heimlichen Programms der Elternarbeit
- Die 3 goldenen Regeln der Kommunikation mit Eltern: Vertrauensvorschuss, breite Information, direkte Kritik
- Produktives Zusammenarbeiten mit den Gremien, Nutzen des Sachverständes

2.4 Das 1x1 der Gesprächsführung

Unterschied: Information, Ansage und Gespräch

Ausgangsfrage: Habe ich ein heimliches inneres Gesprächsprogramm?

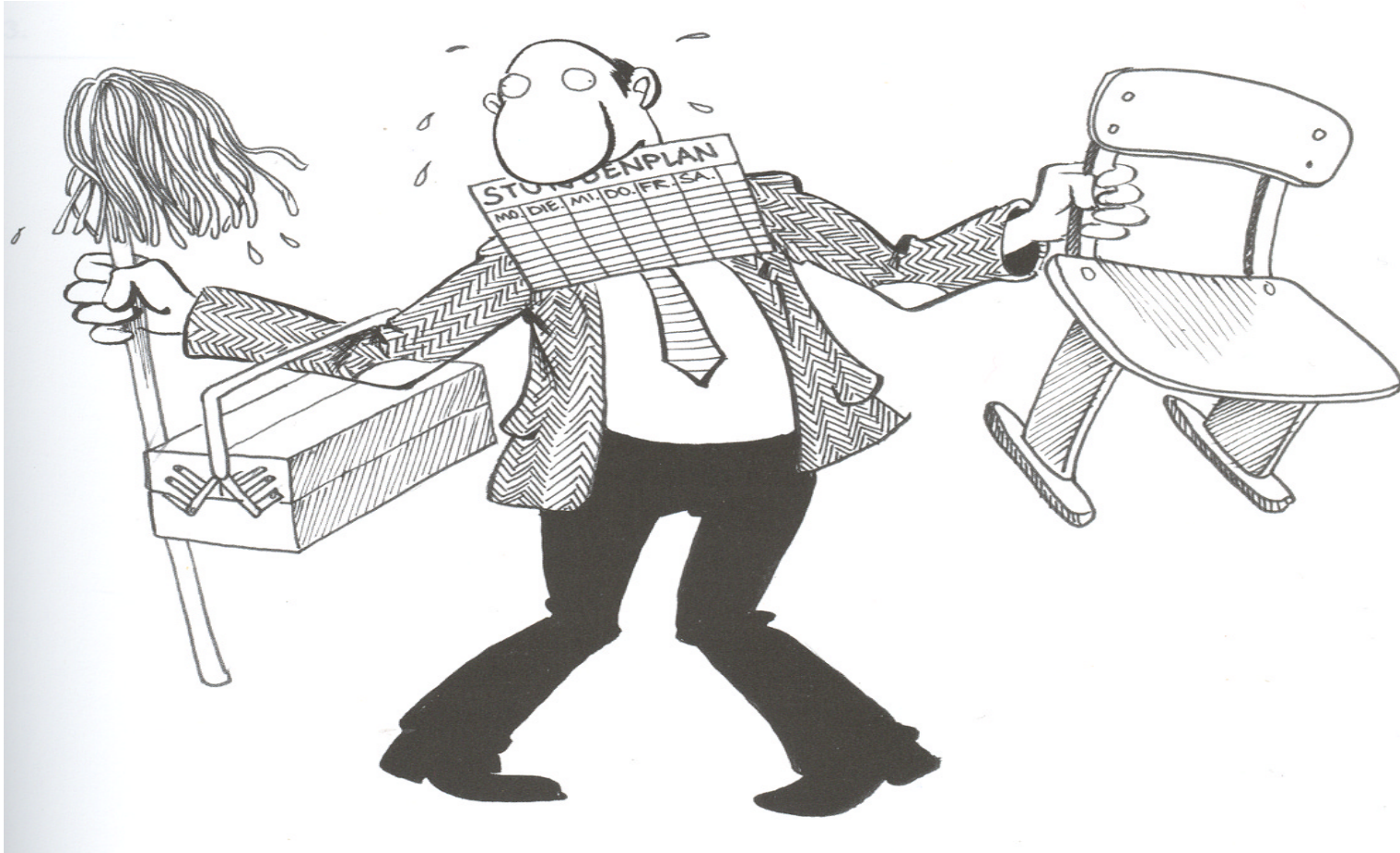
5 Grundregeln für den Anfang

- Tür- und Angelgespräche vermeiden
- auf die Atmosphäre achten
- direkt kommunizieren
- vorher Ziel und Funktion klären, mit Perspektivwechsel
- Konfliktgespräche immer hinter verschlossenen Türen

Reflexionsphase 3

- Denken Sie an das letzte dienstliche Gespräch, das Sie geführt haben.
- Überprüfen Sie kurz: Hatten Sie Ihr Ziel vorher für sich geklärt? Hatten Sie kurz einen Perspektivwechsel vorgenommen, um sich auf den Gesprächspartner einzustellen?
- Was ist gut gelaufen – und warum?
- Was würden Sie in Zukunft ändern?

2.5 Organisation von Anfang an



Organisationsaufgaben des Anfangs

- Arbeitsplatz sinnvoll einrichten
- Strukturen für die Zusammenarbeit mit dem Büro schaffen und weiterentwickeln
- Bewältigen der Informationsflut
- Überblick über Vorgänge behalten

2.6 Systemisch denken



2. Schülerentwicklung als zentrale Aufgabe der Schule
- zonal, Unterricht- und Organisationsentwicklung

3. Schulleben gestalten

Stolperstein in der Schulentwicklung: Zu schnell loslegen!

- Zu wenig sondieren, nachfragen bei Vorhaben von oben
- Noch keine Möglichkeit der strategischen Beurteilung
- bei (scheinbar) neuen Vorgängen eine mögliche Vorgeschichte außer Acht lassen
- Zu schnell das Heft in die Hand nehmen und andere mögliche Beteiligte überfahren/ ihre Kompetenzen übersehen
- inhaltliche Zusammenhänge/Interdependenzen von scheinbar isolierten Vorgängen nicht erkennen

Rolle der Schulleitung in der Unterrichtsentwicklung

- Klare Kriterien für guten Unterricht vereinbaren, veröffentlichen (Referenzrahmen)
- Interesse an Arbeit in den Klassen und Arbeitsergebnissen signalisieren
- Raum geben für Zusammenarbeit in der Unterrichtsplanung
- Raum geben für kollegiale Hospitationen
- Schuljahresbilanzierung einführen, mit Verabredungen fürs kommende Jahr
- Fortbildungsplanung

3. Ein Lob der Haltungen: 5 Tipps für unterwegs

- Einsetzen von Helikopterblick und Metakommunikation
- grundlegendes Interesse an Feed-Back – als Chance für die eigene Weiterentwicklung
- Fehlertoleranz, besonders im Umgang mit sich selbst
- Fähigkeit, sich zu entschuldigen, wenn einmal etwas falsch gelaufen ist
- humorvolle Gelassenheit

Unterstützung suchen

- Kritischer Freund in Kollegium oder Leitungsgruppe
- Älterer Schulleiter
- Supervision
- Verhältnis zur Schulaufsicht sondieren

Für sich selber sorgen

- Pause planen
- Zeit für konzentriertes Arbeiten einplanen
- Tages- und Wochenabschlussroutinen pflegen
- Für Ausgleich sorgen: Entspannung, Bewegung, Kultur und: Freundschaften und Liebe
- Sich selbst loben, wenn es kein anderer tut!

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit – und
Kreativität, Humor und
Gelassenheit für Ihre neue
Tätigkeit!