

Coaching-Angebot für schulische Führungskräfte im Freistaat Sachsen

Konzeption



WIR BEWEGEN

BILDUNG

BEWEGT UNS

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Anlass.....	2
2 Analyse der Ausgangslage.....	2
3 Ziele des Coaching	3
4 Prinzipien	4
5 Organisation und Verfahrensweise des Coaching	5
6 Dokumentation und Evaluation.....	6

Hinweis: Verwendung männlicher und weiblicher Formen

In dieser Konzeption wird der leichten Lesbarkeit wegen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch immer beide Geschlechter.

1 Anlass

Schulische Führungskräfte im Freistaat Sachsen stehen heute vor einer Vielzahl von veränderten Anforderungen. Als Beispiele seien die Entwicklung der Schulen zu mehr Eigenverantwortlichkeit, das damit verbundene neue Rollenverständnis schulischer Führungskräfte (Zunahme von „Managementtätigkeiten“), neue Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung (Erstellen einer Fortbildungskonzeption), das Ableiten von Schulentwicklungszielen aus den Ergebnissen der externen Evaluation sowie der Umgang mit Kompetenztests genannt.

Das Sächsische Bildungsinstitut (SBI) sieht sich daher veranlasst, ein zielgruppenspezifisches Coaching als Unterstützungsangebot für Mitglieder der Schulleitungen anzubieten.

2 Analyse der Ausgangslage

Schulleitungsmitglieder im Freistaat Sachsen bewältigen ein enormes Arbeitspensum. Neben der Ressourcenverwaltung, der Organisation des Schulbetriebs, dem Berichtswesen, der Pflege von Außenkontakten und der Mitarbeiterführung stehen die Arbeit an Schulprogramm und Leitbild, die Begleitung der Unterrichtsentwicklung und im Zusammenhang damit die Auswertung der Ergebnisse der externen Evaluation im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Darüber hinaus erteilen die Mitglieder der Schulleitung selbst, abhängig von der Schulart, in unterschiedlichem Umfang Unterricht.

Die Vielzahl von Aufgabenbereichen und die sich häufig verändernden Anforderungen werden von vielen Schulleitern als Belastung empfunden.¹ Unsicherheit und das Gefühl, vor großen und schwer zu meisternden Herausforderungen zu stehen, können die Effizienz der Arbeit ebenso beeinträchtigen wie die allgemeine Zufriedenheit mit und Motivation für den Beruf sowie das physische und psychische Wohlbefinden. Auch Konfliktsituationen zwischen schulischen Führungskräften und anderen Interessengruppen im System Schule (Lehrkräfte, Eltern, Schulträger etc.) stellen in einer Vielzahl von Fällen eine zusätzliche Herausforderung dar.

Darüber hinaus empfinden schulische Führungskräfte mitunter andere Situationen als krisenhaft oder belastend. Manche Mitglieder der Schulleitung haben das Gefühl, nach Übernahme einer Führungsposition nicht im gewünschten Umfang unterstützt zu werden, sie müssen sich mit konkurrierenden Interessengruppen an einer Schule oder in deren Umfeld auseinandersetzen oder werden mit Schulschließungen und -zusammenlegungen sowie der daraus folgenden Integration von Kollegen in andere Einrichtungen konfrontiert.

Viele Mitglieder im Führungsteam einer Schule wünschen daher eine intensivere Begleitung durch professionelle Berater. Zwar wurden und werden im Freistaat Sachsen Schulleitungsmitglieder mittels einer umfassenden Fortbildungsreihe bei der Bewältigung der Anforderungen ihrer Tätigkeitsbereiche unterstützt. Möglichkeiten, mit Hilfe von speziell ausgebildeten Beratern, die eigene professionelle Entwicklung ebenso zu reflektieren wie die „Work-Life-Balance“, gibt es bislang aber wenige bzw. sind nicht allgemein bekannt und werden wenig in Anspruch genommen. Im Gegensatz zu Führungspersonen in Wirtschaftsunternehmen oder auch in ande-

¹ Unveröffentlichte Umfrage zu Fortbildungserfahrungen und Fortbildungsbedarf – SBI, Ref. 31, 2009.

ren gesellschaftlichen Bereichen ist externe Beratung unter schulischen Führungskräften bislang nur wenig etabliert.

Das SBI möchte mit der Möglichkeit des Coaching ein zusätzliches Unterstützungsangebot bereitstellen, welches Gruppen-Supervisionen sowie andere etablierte Unterstützungsangebote (vgl. Abschnitt 4 dieser Konzeption) ergänzt. Zahlreiche Anfragen aus dem Kreis der Schulleitungen sächsischer Schulen in den vergangenen Monaten lassen einen entsprechenden Bedarf erkennen.

3 Ziele des Coaching

Das Coaching-Angebot verfolgt das Ziel, den sächsischen Schulleitungen ein Instrument zur persönlichen Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld zur Verfügung zu stellen. Es dient der Reflexion der eigenen Rolle und der Arbeits- und Führungsprinzipien und damit der besseren Ausprägung von „professioneller Exzellenz“. Unter Coaching wird hier „[...] eine spezifische Form professioneller Beratung und Begleitung, deren Fokus [...] auf die berufliche Praxis des Ratsuchenden gerichtet ist“² verstanden. Die Wahrnehmung des Angebots ist mithin kein Zeichen von Unsicherheit oder Schwäche, sondern Ausdruck von Souveränität bei der Bewältigung der eigenen Aufgaben. Coaching kann zu einem anerkannten Instrument der Personalentwicklung im Bildungssektor entwickelt werden (vgl. Personalentwicklungskonzept des SMK³).

Darüber hinaus kann durch das Angebot in komplexen und als belastend empfundenen Situationen eine zielführende Unterstützung durch einen externen, neutralen und kompetenten Berater (Coach) zur Verfügung gestellt werden, mit dem der zu Beratende (Coachee) zu einer Analyse der situativen Ausgangslage und davon ausgehend zur Entwicklung von Problemlösestrategien befähigt wird. Durch eine frühzeitige Inanspruchnahme des Angebots können potenzielle Konflikte bereits im Vorfeld erkannt und entschärft werden.

Mögliche Ausgangslagen sollen kurz erläutert werden.

Coaching kann von Schulleitungsmitgliedern angefordert werden, wenn es um eine Standortbestimmung geht bzw. wenn im Prozess der Schulentwicklung Phasen der Neuorientierung eintreten.

Solche Phasen können sich zum Beispiel aus dem Umgang mit dem Bericht der externen Evaluation ergeben. Dem Schulleitungsteam kommt dabei eine besondere Rolle zu. Der Coach unterstützt die Führungskräfte einer Schule hier bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Entwicklungsvorhaben, die aus dem Bericht abgeleitet werden. Er kann Sicherheit bei der Ausführung von bestimmten Maßnahmen und Handlungen vermitteln und Anregungen für die Gestaltung des Kreislaufs der schulischen Qualitätsentwicklung geben.

Coaching ist dabei ein Angebot und kein reguläres und verbindliches Element im Prozess der externen Evaluation.

² W. Pallasch, R. Petersen: Coaching. Weinheim und München 2005, S. 14.

³ Personalentwicklung im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus, Dresden o.J., S. 82ff.

Weiterhin kann ein Coaching Hilfestellung in krisenhaften Situationen leisten – in Konfliktfällen zwischen Schulleiter und anderen Mitgliedern des Leitungsteams einer Schule, dem Kollegium oder anderen Personen bzw. Personengruppen, oder auch in Fällen von strukturellen Schwierigkeiten bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben, insbesondere in Veränderungsprozessen. Der Coach unterstützt in diesen Fällen den Betroffenen bei der Analyse der Konfliktkonstellationen und hilft u. a. Strategien zur Bewältigung zu entwickeln, Kommunikationshindernisse zu identifizieren und zu vermeiden sowie persönliche Entwicklungspläne zu erstellen.

4 Prinzipien

Die Inanspruchnahme des Coaching ist freiwillig. Coaching wird nicht von Seiten der Schulaufsicht „angeordnet“, sondern erfolgt auf Wunsch des Coachee.

Alle Details des Coaching-Prozesses werden streng vertraulich behandelt. Das Coaching-Angebot erfolgt direkt über das Sächsische Bildungsinstitut, ohne Beteiligung der Schulaufsicht.

Das Coaching folgt einem systemischen Ansatz. Problemkonstellationen, die der Beratung bedürfen, werden eingebunden in die Struktur der konkreten Schule gesehen. Das Coaching erfolgt immer ziel- und lösungsorientiert. Es leistet keine therapeutische Hilfe und Betreuung, vielmehr wird „[...] eine eingegrenzte Problematik extrem sachorientiert ohne personalen Bezug und ohne Psychologisierungen schnell und zügig bearbeitet und gelöst [...]“.⁴

Dabei löst der Coach nicht die anstehenden Aufgaben, sondern leistet Hilfe und gewährt Beratung auf dem Weg dorthin: „Coaching ist Beratung in dem Sinne, dass ein Coach einen Coachee bei der Lösung von Problemen unterstützt, ohne ihm die Entscheidung abzunehmen.“⁵

Coaching ergänzt die anderen, im Bildungsbereich des Freistaates Sachsen zur Verfügung stehenden Unterstützungsangebote.

Supervision:

Supervision steht Schulleitern auf Anfrage jederzeit in Form von Gruppensupervisionen mit erfahrenen Supervisoren aus dem Bildungsbereich zur Verfügung. Diese Supervisionen sind vorrangig darauf angelegt, die berufliche Tätigkeit und die pädagogische Handlungskompetenz durch Selbstreflexion zu erweitern und die Wahrnehmungsfähigkeit zu verbessern.

Die Vermittlung von Supervisionen erfolgt über das Referat 31 des SBI.

Prozessmoderation:

Die im Bereich des SMK tätigen Prozessmoderatoren erbringen Unterstützungsleistungen in den Bereichen der Schulprogrammarbeit, der Verbesserung der Unterrichtsqualität, der Arbeit mit Steuergruppen, der Implementierung von Ganztagsangeboten und anderen Aspekten der Schulentwicklung. Hauptabgrenzungsmerkmal zur Tätigkeit von Coaches ist, dass hier keine Konfliktsituation zugrunde liegt, sondern eine allgemeine systemische Beratung erfolgt.

⁴ Pallasch, Petersen a.a.O., S. 74.

⁵ Pallasch, Petersen a.a.O., S. 74.

Prozessmoderatoren werden von den Schulen direkt beider jeweiligen Regionalstelle der Sächsischen Bildungsagentur, Referat 42, angefragt.

Mediation:

Mediation ist dann angebracht, wenn akute Konflikte zwischen verschiedenen Parteien durch Vermittlungsgespräche und Vereinbarungen beigelegt werden sollen und können. Dabei arbeitet der Mediator prinzipiell mit beiden beteiligten Parteien, während er beim Coaching nur eine Partei berät.

Konfliktmoderation bzw. Konfliktberatung:

Konfliktmoderation reagiert prinzipiell auf ähnliche Problemlagen wie die Mediation. Der Moderator unterstützt und berät allerdings nur den Schulleiter. Die Unterscheidung zum Coaching liegt darin, dass die Moderation von der Schulaufsicht angeordnet wird, also nicht dem Prinzip der Freiwilligkeit folgt, sondern intervenierend erfolgen kann.

Die Vermittlung von Konfliktmoderationen erfolgt über das Referat 31 des SBI.

Es ist jeweils im Einzelfall zu entscheiden, ob ein Coaching oder ggf. eine andere Form der Unterstützung sinnvoll ist. In Abgrenzung zu den anderen Angeboten, vor allem zur Supervision, ist Coaching „[...] direkter und direkter, pragmatischer, [...], entscheidungsorientierter, realitätsorientierter [und] konkret aufgabenbezogener [...]“⁶.

Prinzipiell ist Coaching ein vom zeitlichen Umfang her begrenztes Angebot. Es ist keine fortdauernde Begleitung der Schulleiter vorgesehen und es besteht kein Anspruch auf ein Coaching. Der konkrete Umfang wird zwischen Coach und Coachee vereinbart. Darüber hinaus berät das SBI die Coaching-Interessenten in jedem Einzelfall hinsichtlich der Entscheidung, inwiefern andere Unterstützungsangebote sinnvoller erscheinen.

5 Organisation und Verfahrensweise des Coaching

Das Coaching wird ausschließlich über das Referat 31 des SBI vermittelt.

Das SBI entwickelt ein Informationsblatt, welches das Angebot vorstellt und das an alle Schulen im Freistaat Sachsen verteilt wird (Schuljahr 2010/11). Zudem wird auf das Angebot im Internet (www.sachsen-macht-schule.de) sowie in der jeweils aktuellen Broschüre zur Führungskräftefortbildung hingewiesen.

Ein Coachingbedarf wird vom Coachee selbst angemeldet und mit dem SBI-Verantwortlichen vorbesprochen. Bei diesem Kontaktgespräch wird geklärt, ob Coaching die richtige Beratungsform ist oder ggf. Supervision, Mediation o. a. angebrachter wären. Das anfragende Schulleitungsmitglied wird bei diesem Gespräch außerdem detailliert über die Modalitäten des Coachings informiert.

⁶ Pallasch, Petersen a.a.O., S. 18.

Der Verantwortliche am SBI wählt im Anschluss daran einen geeigneten Coach aus einem Pool aus und bittet ihn um Übernahme des Auftrags. Stimmt der Coach zu, nimmt er direkten Kontakt zum Coachee auf und vereinbart Termine und Ort der Beratung.

Bei der Auswahl des Coachs kann der regionale Bezug ebenso eine Rolle spielen wie das Geschlecht, die Schulart, an der der Coachee arbeitet, oder mögliche Feldkenntnisse des Coachs.

Das Coaching wird als Einzelcoaching durchgeführt.

Das Coaching kann im Fortbildungs- und Tagungszentrum Meißen-Siebeneichen stattfinden. Auf Wunsch veranlasst der Verantwortliche am SBI die Reservierung eines Raumes. Coach und Coachee können sich jedoch auch für einen anderen Ort ihrer Wahl entscheiden; bei freiberuflichen Coaches z. B. deren Praxis. Ein Coaching an der Schule ist nicht prinzipiell ausgeschlossen, wird aber nicht empfohlen, da die nötige emotionale Distanz zu den zur Beratung stehenden Problemfeldern eventuell nicht gewährleistet ist.

Dem eigentlichen Coachingprozess geht ein Erstgespräch voraus. Dabei lernen sich Coach und Coachee kennen, definieren die Coachingziele und einigen sich über das bevorzugte Setting. Der Coach erhält detaillierte Informationen, mit deren Hilfe er seine Beratung durchführen kann.

Coach und Coachee legen in einem Kontrakt ihre gegenseitigen Verpflichtungen fest.

Das SBI leistet eine Anschubfinanzierung für 6 Einheiten (je 45 Minuten). Pro Einheit werden 47,44 € veranschlagt. Die ggf. erforderliche Anschlussfinanzierung erfolgt privat durch den Coachee.

Der Pool der Coachs wird vom Verantwortlichen am SBI gepflegt. Die Coachs sind entweder Lehrer mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation oder Berater/Trainer vom freien Markt mit entsprechenden Feldkompetenzen im Bildungssektor. Sie werden vom SBI für diesen Einsatz ausgewählt.

6 Dokumentation und Evaluation

Die Coachs halten engen Kontakt zum Verantwortlichen am SBI.

Spezielle Evaluationsbögen ermitteln aus Sicht des Coachs wie auch aus der Perspektive des Coachees den Erfolg der Beratungsmaßnahme und dienen der Weiterentwicklung des Verfahrens. Es werden dabei keine Daten zum Inhalt der Gespräche erfragt. Der SBI-Verantwortliche sammelt die Evaluationen und bereitet die Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Verfahrens intern auf. Die Vertraulichkeit des Coaching bleibt dabei gewahrt.

Einmal jährlich findet eine eintägige Praxisreflexion der Coachs statt, in deren Verlauf auch ein Inputreferat eines externen Dozenten möglich ist.

Der Austausch zu Erfahrungen mit Coachingangeboten in anderen Bundesländern wird angestrebt.



Herausgeber und Redaktion:

Sächsisches Bildungsinstitut
Dresdner Straße 78 c
01445 Radebeul
Telefon: +49 351 8324 381
www.saechsisches-bildungsinstitut.de

Gestaltung und Satz:

Sächsisches Bildungsinstitut

Redaktionsschluss:

August 2010

Download:

www.saechsisches-bildungsinstitut.de/publikationen

Titelgrafik:

SBI

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Sächsischen Bildungsinstituts herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.