

IMPULS

Nachhaltigkeit schaffen durch ...

- ein transparentes Anforderungsprofil für Schulleitungen,
- ein sorgfältiges Auswahlverfahren,
- systemische Beratungskompetenz der Schulaufsicht,
- angemessene zeitliche Ressourcen für Begleitprozesse,
- ein gemeinsames Grundverständnis der Schulaufsicht als systemisch Agierende und gemeinsames Wissensmanagement (voneinander und miteinander lernen),
- die Nutzung von Erfahrungswissen anderer Schulleitungen,
- regelmäßig mit dem IQSH abgestimmte Qualifizierungsangebote für (neue) Schulleitungen und Schulaufsicht,
- Materialien, die landesweit allen Mitarbeitenden der Schulaufsicht – beispielsweise über einen Cloud-Speicher – zur Verfügung stehen und in wechselnder Verantwortung der Schulaufsichten regelmäßig aktualisiert werden.

QUALITÄT GEMEINSAM ENTWICKELN

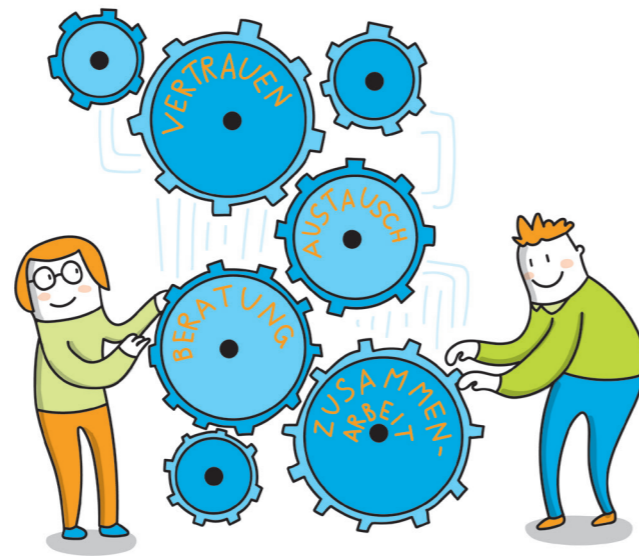
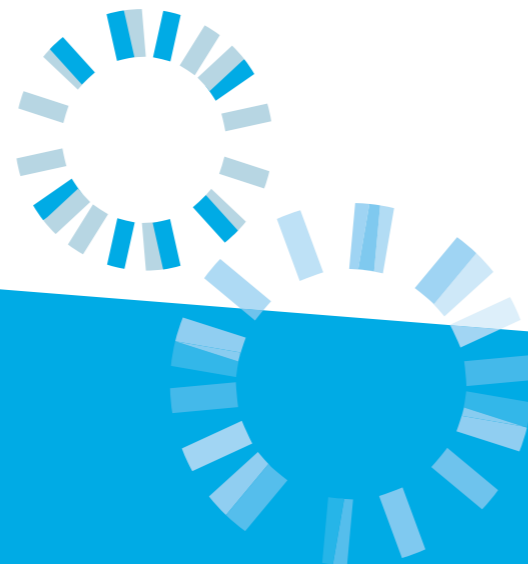


Illustration: Sandra Bach, sandruschka. Raum für Gestaltung



© DKJS 2019

KONTAKT

„LiGa – Lernen im Ganztag“ Schleswig-Holstein  
 Regionale Programmkoordination  
 Ricardo Grams  
 E-Mail: ricardo.grams@dkjs.de  
 Tel.: +49 (0) 431 5403 - 163

PROBEZEITBEGLEITUNG

als mögliches Instrument zur gemeinsamen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Schulaufsicht und Schulleitung

WORUM GEHT ES?

Neu gewählte Schulleitungen durchlaufen vor ihrer Ernennung auf Lebenszeit eine bis zu zweijährige Probezeit. Es ist eine zentrale Aufgabe der Schulaufsicht, diese Zeit effizient zu begleiten und durch passende Unterstützungsformate zu gestalten.

ZIELE UND FUNKTION

Die Probezeitbegleitung ist ein Instrument der Personalführung. Nachprüfbare und auf die Schulleitung zugeschnittene Qualitäts- und Leistungskriterien bilden die Grundlage, um ihre Bewährung in der Probezeit festzustellen.

Unter der Prämisse, dass sie in ihr Amt erst hineinwachsen müssen und über viele Fragen noch nicht Bescheid wissen können, werden neue Schulleitungen durch die zuständige Schulaufsichtsperson wertschätzend beraten und individuell gefördert. Ein wesentliches Ziel dabei ist es, die Schulleitung in ihrer neuen Rolle als Führungskraft und in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu stärken und ihr im Dialog Handlungsspielräume aufzuzeigen.

WIRKUNG

Eine effizient gestaltete Probezeitbegleitung ermöglicht Entlastung in der oft schwierigen Einstiegsphase. Die Schulaufsicht erkennt Entwicklungsbedarfe und gibt entsprechende Unterstützungsimpulse. So können die erforderlichen Kompetenzen für den neuen Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Anfang an weiterentwickelt werden. Durch die regelmäßige kritisch-konstruktive Reflexion wird die Basis für eine gute Zusammenarbeit geschaffen.



RECHTLICHE GRUNDLAGE

Das Ausschreibungs- und Auswahlverfahren zur Besetzung von Schulleitungsstellen ist per Erlass vom 3. März 1997 im Schulrecht Schleswig-Holsteins geregelt. Darin ist auch ein Anforderungsprofil enthalten. Im Erlass vom 11. November 2009 wurde das Verfahren festgelegt, wie am Ende der Probezeit zu überprüfen ist, ob sich die Schulleitung in der neuen Funktion bewährt hat.

Die zuständige Schulaufsicht ist dafür verantwortlich, die Eignung der Schulleitung festzustellen. Sie entscheidet, ob die Person zur Schulleitung auf Lebenszeit ernannt wird oder die Probezeit nicht erfolgreich abgeschlossen wurde. Der Erlass „Grundsätze für die dienstliche Beurteilung“ vom 24. November 2004 bildet die rechtliche Grundlage für diese Entscheidung. Alle drei Erlasse sind online unter [www.schulrecht-sh.de](http://www.schulrecht-sh.de) zu finden.

Auf Basis der „Dienstvereinbarung Schulleiterqualifizierung“ unterstützt das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) Lehrkräfte mit dem „Training zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben“ (TVaS). Die Dienstvereinbarung und Informationen zum TVaS stehen online zur Verfügung: [www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Arbeitsfelder/Fuehrungskraefte/tvas.html](http://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Arbeitsfelder/Fuehrungskraefte/tvas.html)



## PROBEZEIT VON SCHULLEITUNGEN EFFIZIENT BEGLEITEN

Im Rahmen der Probezeitbegleitung kommt der Schulaufsicht nicht nur eine Kontroll- und Bewertungsrolle zu, sondern sie agiert auch systemisch bei der Personalentwicklung.

Grundlage einer erfolgreichen Probezeitbegleitung sind einheitliche Beurteilungskriterien (Anforderungsprofil). Sie sind für die Einschätzung der Beratungs-, Leitungs-, Verwaltungs- und Führungskompetenz und deren Entwicklung am Ende der Probezeit relevant. Daraus leitet sich das methodische Vorgehen ab. Zu den Methoden zählen insbesondere Zielvereinbarungen, Portfolioarbeit, Schulbesuche, Unterrichtsbesuche, Teilnahme an Konferenzen, Versammlungen und Veranstaltungen. Auch Gespräche mit Partnerinnen und Partnern der Schule, Eltern, Schulträger u. a. gehören dazu. Die verpflichtenden Arbeitskreise (siehe Infokasten) der neuen Schulleiterinnen und Schulleiter sind ein wichtiger Baustein bei der Probezeitbegleitung.

## AUF EINEN BLICK: PROBEZEITBEGLEITUNG



## GELINGENSBEDINGUNGEN

Probezeitbegleitung gelingt, wenn ...

- // die Schulaufsichtsperson klar in ihrer Rolle ist (Unterstützung, Controlling),
- // bei transparenter Rollenklarheit ein offenes, wertschätzendes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Schulleitung und Schulaufsicht entwickelt und gepflegt wird,
- // eine positive Fehlerkultur etabliert ist, bei der die Schulleitung ohne Bedenken Fragen stellen und um Unterstützung bitten kann,
- // die Ziele und die Erwartungen an die Schulleitung angemessen sind und transparent kommuniziert werden,
- // eine verlässliche Erreichbarkeit der Schulaufsicht sichergestellt und angemessene Zeit eingeräumt wird,
- // die Gesamtverantwortung für das System Schule gemeinsam mit der Schulleitung wahrgenommen und gelebt wird,
- // sie als strukturierte Prozessbeschreibung mit Checklisten, Dokumenten, Formularen usw. erfolgt,
- // umfassende aktuelle Materialien mit Hinweisen für Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung – wie z. B. ein Handbuch – Verfügung gestellt werden,
- // die Kompetenzen erfahrener Schulleitungen bei Fachfragen, aber auch bei der Klärung der neuen Rolle miteinbezogen werden (Mentoring, „kritischer Freund“ etc.),
- // Unterstützungsbedarfe erkannt, ernstgenommen und passgenaue Angebote für Coaching, Mentoring und Netzwerkarbeit bedarfsgerecht umgesetzt oder vermittelt werden,
- // bei erkennbaren Entwicklungsbedarfen eindeutige Zielvereinbarungen getroffen werden.

## Ausgestaltung der Arbeitskreise

Die jeweilige Schulaufsichtsperson organisiert die Arbeitskreise in ihrem Zuständigkeitsbereich. Alle neuen Schulleiter und Schulleiterinnen sind verpflichtet, in ihrer Probezeit daran teilzunehmen.

In den Treffen geht es um die Reflexion der neuen Rolle als Schulleitung, Herausforderungen des neuen Alltags und Entwicklungsbedarfe. Hierfür ist es wichtig, einen geschützten Raum zu bieten.

Die Arbeitskreise dienen der gemeinsamen fachlichen Vertiefung. Sie fördern kollegialen Austausch, Feedback und professionelle Vernetzung. Ein wesentlicher Bestandteil ist das Mentoring als Personalentwicklungsinstrument.

Die Arbeitskreise können ...

- regelmäßig im Schulamt oder auf Einladung neuer Schulleitungen in deren Schulen stattfinden,
- durch erfahrene Schulleitungen begleitet werden (Paten, Mentoring, Peer-to-Peer),
- anlassbezogen als Kooperationsmodell zwischen den Kreisen organisiert und durchgeführt werden, um Effizienz und gemeinsame Standards zu befördern,
- auch für kommissarische Schulleitungen ein Unterstützungsangebot sein,
- ein Ort für Kennenlernen und Austausch mit wichtigen Partnern sein, zum Beispiel dem Schulträger oder der örtlichen Jugendhilfe,
- durch die Mischung aller Schularten das schulartübergreifende Gesamtverständnis fördern.