

Leitfaden für den Ausbilder

M5-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

Ziele

- Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen
- TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

Zwecke

- TN fühlen sich am richtigen Platz und in der richtigen Veranstaltung und wollen mitarbeiten
- Die Erwartungsabfrage ermöglicht dem Ausbilder, teilnehmerorientiert vorzugehen

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Begrüßung, Vorstellung	Begrüßung, Vorstellung des Ausbilders	Vortrag	Folie # 1
0905	Ziele	Ziele <ul style="list-style-type: none"> ● Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen ● TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid ● TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt ● TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert 	Vortrag, Diskussion	Folie # 2
0910	Methoden	Methoden <ol style="list-style-type: none"> 1. Vortrag 2. Einzelarbeit 3. Gruppenarbeit 4. Moderierte Gruppenarbeit 	Vortrag, Diskussion	Folie # 3
0915	Übersicht über die Abschnitte	Abschnitte <ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung und Erwartungsabfrage 2. Delegation 3. Extracurriculare Aktivitäten 4. Praxisaufgabe 5. Abschluß <li style="color: red;">6. Zwischen-Zeit 6. Vertiefung 7. Test 	Vortrag, Diskussion	Folie # 4 Folie # 5
0930	Organisation	Organisatorische Details (vor Ort festzulegen) <ul style="list-style-type: none"> ● Zeiten 	Vortrag	Flip

M5-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

		<ul style="list-style-type: none"> ● Verpflegung ● Lehrmaterialnutzung ● Spielregeln für die Arbeit ● etc. 		
0940	Erwartungs- abfrage	Erwartungsabfrage	Karten- abfrage	Pinwand, Kärtchen, Stifte
1015	Pause			

M5-A2 - Delegation

Ziel

TN können für ihre Schule Aufgaben delegieren und eine helfende Dienstaufsicht praktizieren

Zweck

TN schaffen während ihrer Tätigkeit als Schuldirektor die nötigen Freiräume vom operativen Geschäft, um ihre Führungsaufgaben wahrnehmen zu können

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1030	Einführung	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1040	Vorstellung der delegierbaren Funktionen dem Prinzip nach	Die delegierbaren Aufgabenbereiche sind vielfältig. Eine der Möglichkeiten ist in der Folie aufgezeichnet. Möglich ist, daß noch weitere Aufgabenbereiche hinzugefügt werden müssen. Es ist denkbar, daß der Direktor <ul style="list-style-type: none"> ● weitere Aufgabenbereiche hat und diese delegieren möchte ● weniger Aufgabenbereiche hat ● die Aufgaben der Führung der Beauftragten ganz oder teilweise selbst übernehmen möchte 	Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit	Folie # 3 oder Excel M5A2-Organigramm
1050	Überprüfung der Aufgabefelder auf inhaltliche Richtigkeit	Frage: Welche Aufgabenbereiche können delegiert werden Ergeben sich weitere Aufgabenbereiche, sollen diese in das Organigramm eingearbeitet werden	Gruppenarbeit oder Frage - Antwort	Flip, Pinwand, Tafel
1120	Begründung der Delegation	Der Direktor muß den Überblick wahren können. <ol style="list-style-type: none"> 1. Er muß Freiräume zum Analysieren, Denken und Entscheiden haben. 2. Er muß in der Lage sein, gegenüber seinen Mitarbeitern helfende Dienstaufsicht praktizieren zu können. 3. Er muß Freiräume haben, um die Interessen gegenüber allen Interessengruppen (Kommune, Bildungsadministration, Eltern, Wirtschaft, Schüler) vertreten zu können. Bild: Feldherrenhügel	Das Bild ist leicht an der Tafel mit mündlichen Erläuterungen	Folie # 4 Folie # 5

M5-A2 - Delegation

	Grundsatz der Delegation	<ul style="list-style-type: none"> - dem Risiko - dem Routine- oder Ausnahmecharakter der Entscheidung. <p>Als wichtigster <i>Grundsatz der Delegation</i> gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kein Entscheid soll von einer Stelle gefällt werden, wenn er von einer ihr untergebenen Stelle ebenso gut oder gar besser getroffen werden kann.</i> <p>Oder anders gesagt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jede Entscheidung soll von der untersten Stelle gefällt werden, die noch über den dazu nötigen Überblick verfügt.</i> <p>Gemäß diesem Grundsatz ist es vor allem wichtig, dass die <i>nicht</i> delegierbaren Kompetenzen jeder Stelle genau ermittelt werden."</p>		
Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1130	Zweckmäßige Unterstellungen herausfinden	<p>Frage: Welche Aufgabenbereiche sollen dem Direktor und welche dem stv Direktor oder anderen zugeordnet werden?</p> <p>Der Ausbilder kann auf der Pinwand mit Hilfe der auf Kärtchen geschriebenen Aufgabenbereiche ein Organigramm in verschiedenen Varianten erstellen.</p> <p>Zweckmäßigkeitskriterien für die Delegation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fachliche Kompetenzen der Beauftragten 2. Persönliche Kompetenzen der Beauftragten 3. Aufgabenbereiche, die der Direktor wegen ihrer Bedeutung auf keinen Fall aus der Hand geben möchte 	Gruppenarbeit oder Frage - Antwort am Flip	Flip, Pinwand, Tafel
1200	Mittagspause			
1300	Aufgaben des stv Direktors	<p>Der stellvertretende Direktor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● vertritt den Direktor während dessen Abwesenheit, ● führt gemäß Weisung des Direktors die ihm unterstellten Beauftragten ● unterstützt den Direktor in allen Fragen der Führung <p>Frage: Welche weiteren Aufgaben soll der stv Direktor wahrnehmen?</p>	Vortrag Diskussion Frage-Antwort oder Grparbeit	Folie # 6 Pinwand, Tafel
1430	Pause			

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1500	Aufgaben des Technischen Leiters	<p>Der Technische Leiter sorgt für</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diebstahlsicherheit, indem er <ol style="list-style-type: none"> a. die Zugänge zum Schulgelände und Schulgebäude öffnet und schließt und b. ein Zugangskontrollsystem während der Arbeitszeiten ausführt (Direktor entwickelt dies) und c. die Schlüsselvergabe und -rücknahme durchführt und dem Direktor Unregelmäßigkeiten meldet 2. Brandschutz, indem er Brandschutzmaßnahmen entwickelt und überwacht 3. Beschaffung und Materialerhaltung, indem er Anträge auf <ol style="list-style-type: none"> a. Neubeschaffungen b. Reparaturen c. Nachschub von Verbrauchsmaterialien dem Direktor zur Genehmigung vorlegt und dabei die Budgetgrenzen berücksichtigt 4. ein sauberes und funktionsfähiges Schulgebäude und Schulgelände, indem er <ol style="list-style-type: none"> a. Reinigungspersonal- und firma anleitet und beaufsichtigt b. Instandsetzungsarbeiten einleitet und überwacht c. Selbst Instandsetzungsarbeiten durchführt und d. Freiwillige, die sich zu Arbeiten zur Verfügung gestellt haben, anleitet und unterstützt 5. die Grundlagen für Beschaffung und Instandsetzung, indem er jährlich <ol style="list-style-type: none"> a. in der Schulbibliothek b. über alles Lehrmaterial und c. alle Schulmöbel eine Inventur durchführt und dabei den Gebrauchszustand feststellt 6. Der Technische Leiter richtet die Schulbibliothek ein und führt diese. Der Direktor beschließt mit dem Schulbeirat ein Verleihsystem. 	Vortrag	Folie # 7 Folie # 8 Folie # 9 Folie # 10

M5-A2 - Delegation

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
	Überprüfung der Aufgaben des Technischen Leiters	Frage: Welche Aufgaben sollen dem Technischen Leiter zusätzlich gegeben werden? Begründung: Durch die kritische Prüfung dieses Leistungskataloges soll den zukünftigen Direktoren ihr Gestaltungsspielraum verdeutlicht werden.	Diskussion Frage-Antwort Gruppenarbeit	Flip, Pinwand. Tafel
1545	Aufgaben der Fachbereichsleiter	Vorgesetztenverhältnis: fachlicher Vorgesetzter aller Kollegen in seinem Fach (?). Er <ol style="list-style-type: none"> 1. unterstützt seine Fachkollegen in allen Belangen des Unterrichtens, 2. hilft unerfahrenen Kollegen, mit den Problemen des Unterrichtes zurechtzukommen, 3. informiert sich über Neuentwicklungen in seinem Fach (Fachdidaktiken, neue Inhalte durch technische Weiterentwicklungen etc.) und gibt dies an seine Kollegen weiter, und 4. führt regelmäßig (vom Direktor festzulegen) Weiterbildungen durch. Frage: Welche Aufgaben sollen dem Fachbereichsleiter zusätzlich gegeben werden? Begründung: Durch die kritische Prüfung dieses Leistungskataloges soll den zukünftigen Direktoren ihr Gestaltungsspielraum verdeutlicht werden.	Vortrag Diskussion Frage-Antwort oder Grparbeit	Folie # 11 Flip, Pinwand. Tafel
1630	Aufgaben des Beauftragten für Beschwerden und Disziplin	Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen. Er ist erste Anlaufstelle für alle Beschwerden von Schülern, Eltern, Lehrern und anderen. Aufgaben: <ol style="list-style-type: none"> 1. Er prüft den geschilderten Sachverhalt und hält diesen schriftlich fest 2. Er bewertet den Beschwerdeanlaß 3. Er formuliert Empfehlungen an den Direktor, wie mit der Beschwerde umgegangen werden soll Frage: Welche Aufgaben sollen dem Beauftragten für Beschwerden und Disziplin zusätzlich gegeben werden? Begründung: Durch die kritische Prüfung dieses Leistungskataloges soll den zukünftigen Direktoren ihr Gestaltungsspielraum verdeutlicht werden.	Vortrag Diskussion Frage-Antwort oder Grparbeit	Folie # 12 Flip, Pinwand. Tafel

M5-A2 - Delegation

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1030	Praktische Hinweise zur Delegation	<p>Einem Lehrer eine Aufgabe zu delegieren, bedeutet, ihm diese Aufgabe anzuvertrauen. Delegieren heißt deshalb viel mehr, als jemandem zu sagen, was er tun soll. Zu einer guten Delegation gehört ein Vertrauensvorschuss: Der Schulleiter legt fest oder vereinbart, was getan wird –der Lehrer entscheidet, wie er es tun wird.</p> <p>Der Schulleiter muss sich deshalb fragen, ob er die zu delegierende Aufgabe auch wirklich abgeben will und loslassen kann. Dies schließt ein auszuhalten und zu ertragen,</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass die Aufgabe auf eine andere Weise erledigt wird, als der Schulleiter es selbst getan hätte, • nicht mehr über alles informiert zu sein und bei erfolgreichen Projekten in die zweite Reihe zu treten. <p>Wenn der Schulleiter diese innere Entscheidung nicht wirklich getroffen hat, entstehen im Verlaufe des Delegationsprozesses oft Irritationen und Unstimmigkeiten. Andererseits bringt die Delegation den Vorteil, mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben, die der Schule insgesamt zugute kommen, und die Qualifikationen vieler für die Schule nutzbar zu machen.</p> <p>Durch aktive, gut gestaltete Delegation gewinnen alle Beteiligten: Die Führungskraft wird beim Tragen von Verantwortung entlastet. Sie kann das Spezialwissen und besondere Fertigkeiten der Lehrer nutzen. Gibt es zu einer Aufgabe gewichtige Einwände und Bedenken, so können diese bereits im Delegationsprozess erörtert und ggf. ausgeräumt werden. Auch die Lehrer gewinnen - trotz Mehrarbeit: Sie erleben sich wertgeschätzt und die eigenen Kompetenzen als gefragt, letztere werden durch Delegationsaufgaben oft bereichert. Vieles im Arbeitsprozess wird durch die Übernahme von Delegationen transparenter und damit einsichtiger. Und die Schule wird immer mehr zu einer Sache <i>aller</i> - in der Alltagsroutine wie bei herausragenden Einzelprojekten.</p> <p>Die negativen Nebenwirkungen schlechter Delegation seien aber auch nicht verschwiegen: Werden immer nur ungeliebte</p>	Text geben	Text Delegation Abschnitt 2

		<p>Routinearbeiten abgegeben, wird nicht wirklich Handlungsspielraum eingeräumt, wird Delegationsaufgabe auf Delegationsaufgabe getürmt, ohne die Gesamtbelastung zu berücksichtigen, dann verkehrt sich die gute Wirkung ins Gegenteil - unzufriedene Kolleginnen und Kollegen werden sich immer häufiger weigern, Aufgaben zu übernehmen, und eine frustrierte Schulleitung fühlt sich bestätigt, doch alles am besten selbst zu machen.</p>		
1100	<p>Leitfaden für ein gutes Vorgehen bei der Delegation</p>	<p>Leitfaden für ein gutes Vorgehen bei der Delegation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Klären Sie zunächst für sich die Aufgaben- oder Problemstellung. Worum geht es? Wie ist Ihre Zielvorstellung? Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen Sie von sich aus setzen wollen oder müssen und worin der Handlungsspielraum besteht. ● Wer könnte für die Aufgabe in Frage kommen? Wer verfügt bereits über die notwendigen Fähigkeiten, das Wissen, das Interesse? Oder - im Sinne der Personalentwicklung - wer könnte seine Kompetenzen mit der Aufgabenerledigung weiter ausbauen? Wer hat Ihnen gegenüber bereits einmal das Interesse an einer solchen Tätigkeit bekundet? Wie steht es um die sonstige momentane Belastung? ● Nehmen Sie sich dann ausreichend Zeit für ein Gespräch zur Aufgabenklärung: Erörtern Sie mit der Lehrerin bzw. dem Lehrer die Problemstellung, beziehen Sie ihre bzw. seine Sichtweise mit ein und informieren Sie sie bzw. ihn über alles Notwendige. Wenn Sie schon genaue Vorstellungen haben, wie der Auftrag denn konkret erledigt werden könnte - behalten Sie es für sich. Sie nehmen den Spaß, den eigenen Weg auszutüfteln, oder engen Kreativität unnötig ein. Damit würde aus der Delegationsaufgabe auch eine schlichte Auftragserledigung - wenig motivierend. Benennen Sie nur die Bedingungen, die tatsächlich unbedingt mit zu berücksichtigen sind. ● Vereinbaren Sie genau, welches Ziel mit dieser Aufgabe erreicht werden soll, und klären Sie die Bedeutung und Wichtigkeit der Aufgabe. <i>Wie</i> dieser Rahmen gefüllt 	<p>Text geben</p>	<p>Text Delegation Abschnitt 3</p>

		<p>wird, ist allerdings Sache der Lehrerin bzw. des Lehrers.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Übertragen Sie der Lehrperson alle notwendigen Vollmachten und Befugnisse. Eventuell ist die Koordination mit anderen Aufgaben notwendig, ebenso die Information anderer potenziell von der Delegationsaufgabe betroffenen Lehrerinnen und Lehrer. ● Legen Sie abschließend den Zeitrahmen fest, den Gesamtzeitrahmen ebenso wie Zwischentermine zur Abstimmung miteinander über den Fortschritt des Projekts bzw. regelmäßige Informationsmodalitäten bei dauerhafter Übertragung einer Aufgabe. Die Kontrolltermine wählen Sie in Abhängigkeit von der Aufgabe und den Kompetenzen des Lehrers. So werden Sie sicher bei sehr wichtigen Delegationsaufgaben, bei einem noch wenig erfahrenen Kollegium oder bei Lehrerinnen und Lehrern, mit denen Sie selbst noch nicht so vertraut in der Zusammenarbeit sind, dichtere Termine wählen als bei solchen, denen Sie aus Erfahrung bereits viel zu- und damit anvertrauen. Bieten Sie darüber hinaus Ihre Hilfeleistung für alle Unwägbarkeiten an. <p>Auch wenn Sie großes Interesse am delegierten Projekt haben: Fragen Sie nicht dauernd nach, wie weit es denn gediehen ist. Das wird als Hetzerei empfunden. Sie haben ja die Zwischentermine zur Information. Helfen Sie auch nicht unaufgefordert. Mit dieser Einmischung zeigen Sie, dass Sie Ihrer Kollegin bzw. Ihrem Kollegen eigentlich nichts zutrauen. Wenn Sie um Hilfe gebeten werden, leisten Sie unterstützende Hilfe zur Selbsthilfe und übernehmen nicht einfach wieder die Aufgabe selbst.</p>		
1200	Mittagspause			

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1400	Helfende Dienst-aufsicht	<p>Helfende Dienstaufsicht ist eine Grundeinstellung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern: Der Vorgesetzte fühlt sich verantwortlich für eine positive Leistung und tut alles, um die Mitarbeiter zu befähigen. Dazu muß er zu ihnen kommen, um sie in ihrer Aufgabe handelnd genau kennenlernen zu können. Die dort gewonnenen Erkenntnisse sind schließlich Grundlage für Unterstützungsmaßnahmen, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Weiterbildungen ● Beratungen durch den Vorgesetzten ● Arbeitsbedingungen ändern ● Materialien, Zeit, Geld in anderer Weise zur Verfügung stellen 	Diskussion	Flip, Pinwand. Tafel Folie # 27 Folie # 28 Folie # 29 Folie # 30
1430	Pause			
1500	Übung Delegation	<p>1. Gruppenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klären Sie, welche Aufgaben Sie als Schulleitungsmitglied nicht delegieren können und wollen. Notieren Sie diese Aufgaben für eine anschließende Präsentation im Plenum auf Flipchart und begründen Sie Ihre Entscheidung (z. B. rechtliche Gründe, Führungskonzept, Image, nicht ausreichende Kompetenzen und Erfahrungen der Lehrerinnen und Lehrer an Ihrer Schule u. ä.). ▪ Wählen Sie dann temporäre und auf längere Dauer angelegte Aufgaben aus, die Sie für eine Delegation für geeignet halten. Überprüfen Sie diese Aufgaben darauf hin, ob sie dem Grundsatz entsprechen, dass die Lehrerinnen und Lehrer Ihrer Schule die Aufgaben ebenso gut oder besser als die Leitung erledigen können. ▪ Bereiten Sie zu diesen Aufgaben das Gespräch mit einer Lehrperson zur Aufgabenklärung vor. Nutzen Sie dazu den Leitfaden. <p>2. Trios (Schulleiter, Lehrer, Beobachter):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Schulleiter führt zu einer der Aufgaben, die in seiner Gruppe vorbereitet worden sind, das Delegations- und Klärungsgespräch mit 	<p>Gruppenarbeit</p> <p>Praktische Übung</p>	Flip, Folie

M5-A2 - Delegation

		<p>der dem Lehrer durch. Der Beobachter achtet darauf, inwieweit die Gesichtspunkte des Leitfadens beachtet worden sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflektieren Sie anschließend in der Triogruppe den Gesprächsverlauf und prüfen Sie, <ul style="list-style-type: none"> - inwieweit das Ziel, die Führungskraft zu entlasten und die Qualifikationen im Kollegium zu nutzen, erreicht worden sind, - welche Schwierigkeiten im Gesprächsverlauf deutlich geworden sind. <p>Wechseln Sie dann die Rollen und führen Sie ein oder zwei weitere Delegations- und Aufgabenklärungsgespräche durch.</p>		
1700	Fortsetzung mit M5A3			

M5-A3 - Praxisaufgabe

Praxisaufgabe

1700	Praxis- aufgabe	<p>Erarbeiten Sie einen Vorschlag für den Direktor Ihrer Schule, welche Aufgaben delegiert werden könnten.</p> <p>Machen Sie einen Vorschlag zur personellen Besetzung der Aufgaben. Fertigen Sie für jede Aufgabe eine Aufgabenbeschreibung.</p>		Folie # 2
1715	Fortsetzung mit M5A4			

M5-A4 - Abschluß

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1715		<ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenfassung ● Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf ● Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes ● Ausblick auf den folgenden Tag und die anschließenden Module ● Verabschiedung 		Folie M5A4
1745	Ende			
	Fortsetzung mit dem dritten Tag am...			

M5-A5 - Vertiefung

Zweck

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, den in den ersten beiden Tagen des Moduls behandelten und im Selbststudium sowie in der Praxisaufgabe vertieften Stoff mit dem Dozenten und den Kollegen weiter zu vertiefen.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Einführung	Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
0905		<ul style="list-style-type: none"> •Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch •Vertiefende Diskussion des Lernstoffs 		
1600	Fortsetzung mit M5A7			
1700	Ende			

M5-A6 - Test

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1600	Test	Fragebogen, Multiple Coice		
1700	Ende			

Test Modul 5 Delegation

Name:

Vorname:

Datum:

Hinweis zur Durchführung:

Die Punkte haben mindestens zwei Lösungsmöglichkeiten.
Davon ist mindestens eine richtig.

Kreuzen Sie die richtigen Lösungsmöglichkeiten an.
Haben Sie eine falsche Lösungsmöglichkeit angekreuzt, so streichen Sie den Kasten deutlich durch:

Antworttext...

Sie haben den Test bestanden, wenn Sie **sechs der acht** Punkte richtig beantwortet haben.

1: Der Schuldirektor kann Aufgaben an das Personal delegieren. Er tut dies,

- um den Überblick zu wahren. Denn nur so kann er wichtige Entscheidungen treffen.
- um die Interessen der Schule gegenüber allen Interessengruppen (Kommune, Bildungsadministration, Eltern, Wirtschaft, Schüler) vertreten zu können.
- damit die Lehrer genügend Aufgaben haben, um auf ihr Stundensoll zu kommen.

2: Für die Delegation gelten folgende Grundsätze

- Jede Entscheidung an der Schule soll von der untersten Stelle gefällt werden, die noch über den dazu nötigen Überblick verfügt.
- Keine Entscheidung an der Schule soll von einer Stelle gefällt werden, wenn sie von einer ihr untergebenen Stelle ebenso gut oder gar besser getroffen werden kann.
- Jede Entscheidung an der Schule soll möglichst vom Direktor gefällt werden.

3: Der Direktor hat einem Lehrer eine Aufgabe delegiert. Wenn der Lehrer

- wenig kompetent ist, muß der Direktor viel kontrollieren.
- wenig kompetent ist, muß der Direktor viel Freiraum geben, damit dieser sich entwickeln kann.
- wenig kompetent ist, darf der Lehrer nur wenig selbst entscheiden.

4: Der Direktor hat einem Lehrer eine Aufgabe delegiert. Wenn der Lehrer

- wenig kompetent ist, muß der Direktor viel während der Durchführung kontrollieren. (Verlaufskontrolle)
- sehr kompetent ist, braucht der Direktor nur am Ende das Ergebnis kontrollieren. (Ergebniskontrolle)
- sehr kompetent ist, soll der Lehrer während der Durchführung dem Direktor viele Zwischenberichte geben.

5: Der Direktor hat die Aufgabe, sein Personal bei der Arbeit zu unterstützen. Deshalb geht er zu ihnen, spricht mit ihnen und befragt sie über die Arbeit. Die so gewonnenen Erkenntnisse verwendet er zu Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B.

- Weiterbildungen, um die Kompetenzen zu verbessern.
- Beratungen. Der Direktor gibt Ratschläge, wie etwas besser gemacht werden könnte.
- die Zurverfügungstellung von Material, Geld oder Zeit.

6: Der Direktor möchte einem Lehrer die Leitung eines Projektes aus dem Schulentwicklungsplan übertragen.

- Er wählt denjenigen Lehrer aus, der fachlich kompetent ist.
- Er wählt denjenigen Lehrer aus, der motiviert ist, diese Aufgabe zu übernehmen.
- Er bestimmt nie, wer die Aufgabe zu erledigen hat, sondern überträgt diese Aufgabe dem Schulbeirat.

7: Der Direktor möchte einem Lehrer die Leitung des Projektes „Beschaffung von Unterrichtsmaterialien für den Chemieunterricht“ aus dem Schulentwicklungsplan übertragen. Das Projekt soll bis zum Ende des Schuljahres abgeschlossen sein. Dazu möchte er den Lehrer mit besonderen Befugnissen ausstatten. Welche sind zweckmäßig?

- Der Lehrer darf alle Chemielehrer befragen und hat Anspruch auf Antworten.
- Der Lehrer darf jederzeit zum Direktor kommen, um ihm über den Stand der Arbeiten zu berichten.
- Der Lehrer darf zur Einholung von Angeboten zu den Lieferanten auch ins Ausland reisen.
- Der Lehrer darf entscheiden, was beschafft wird.
- Der Lehrer darf nicht entscheiden, was beschafft wird. Dies entscheiden alle Chemielehrer zusammen.

8: Der Direktor möchte dem Lehrer XY die Leitung eines sehr anspruchsvollen Projektes übertragen. Kein anderer Lehrer ist dafür geeignet. XY hat ein sehr ähnliches Projekt bereits an einer anderen Schule gemacht. XY ist erst seit zwei Tagen an seiner Schule und er (der Direktor) hat noch keine Erfahrungen mit ihm machen können. Was ist zweckmäßiger?

- Der Direktor gibt XY den Auftrag, wöchentlich zu berichten. So kann er die Arbeitsweise von XY kennenlernen und dessen Zuverlässigkeit einschätzen.
- Der Direktor gibt XY den Auftrag, das Projekt zu Ende zu führen. XY hat seine Zuverlässigkeit bereits an der anderen Schule gezeigt. So ist der Direktor entlastet und er kann sich seinen Führungsaufgaben widmen.

Lösungen

1	
	x
	x

2	
	x
	x

3	
	x
	x

4	
	x
	x

5	
	x
	x
	x

6	
	x
	x

7	
	x
	x
	x

8	
	x