

Modul 1 Schulentwicklungsplan - Modul 2 Projektmanagement - Modul 3 Zusammenarbeit - Modul 4 Personal -
Modul 5 Delegation - Modul 6 Die gute Schule - Modul 7 Besprechungen vorbereiten und leiten

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller
Schultypen im Kosovo

Modul 5

Delegation

Developed by LTC Dipl.Päd. H.-W. Baumann
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -
Ministry of Education, Science and Technology

PRIZREN 2004

Trainingsleitfaden für Direktoren und Führungskräfte im kosovarischen Bildungssystem

Modul 1 - 7

Erstellt im Rahmen des GTZ-Projektes „Erneuerung der Beruflichen Bildung und Weiterbildung im Kosovo“ und der deutschen CIMIC, Multinationale Brigade Südwest.

Finanziert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) der Bundesrepublik Deutschland

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Die GTZ unterstützt komplexe Reformen und Veränderungsprozesse, auch unter schwierigen Bedingungen. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Herausgeber

Projekt „Erneuerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Kosovo“
Rr. Hajrullah Abdullahu nr.25
10000 Prishtina – Kosovo

Autor: OTI d.R. Dipl. Päd. H. –W. Baumann

Prishtina, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

Leitfaden für den Ausbilder	2
M5-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage	3
M5-A2 - Delegation.....	5
M5-A3 - Praxisaufgabe	20
M5-A4 - Abschluß	21
M5-A5 - Vertiefung	22
M5-A6 - Test	23
Test Modul 5 Delegation	24
Lösungen	28
Texte	29
Text M5-A2 - Delegation	30

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

		Routearbeiten 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.		
1100	Leitfaden für ein gutes Vorgehen bei der Delegation	<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. Wie dieser Rahmen gefüllt 	Text geben	Text Delegation Abschnitt 3

		<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			

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

Texte

Texte

Text M5-A2 - Delegation

Abschnitt 1

Delegation dient im Allgemeinen folgenden Zwecken:

1. *Entlastung der übergeordneten Stellen* von jenen Entscheidungen, die ihrer Leitungsfunktion nicht entsprechen.
2. *Handlungsfähigkeit der untergeordneten Stelle*: für eine sinnvolle Aufgabenerfüllung benötigt die untergeordnete Stelle jene Kompetenzen, nach denen ihre Aufgabe häufig verlangt.
3. *Entlastung der Kommunikationskanäle* durch Vermeidung ständiger Anrufungen an höhere Stellen.
4. *Personenbezogene Aspekte*: genügt das Ausmaß an Kompetenzdelegation, um
 - die Mitarbeiter zu motivieren,
 - ihre Entwicklung zu fördern,
 - ihnen eine befriedigende Tätigkeit zu bieten?

Das optimale Ausmaß der Delegation hängt von verschiedenen Kriterien ab, vor allem von folgenden:

- *Kompetenzmöglichkeiten* einer Stelle: Nur jene Kompetenzen können einer Stelle übertragen werden, die ihrer Aufgabe entsprechen und denen die persönlichen Qualifikationen des Stelleninhabers, nämlich seine Fachkompetenz und seine Leistungsbereitschaft, genügen. Allerdings dient umgekehrt gerade die Kompetenzdelegation der persönlichen Entfaltung und damit der Verbesserung dieser Qualifikation.
- *Delegierbarkeit einer bestimmten Entscheidung*: Im Vergleich zu den Möglichkeiten einer Stelle bestimmt natürlich der Charakter der zu treffenden Entscheidungen, wieweit sie an eine Stelle delegierbar sind. Es empfiehlt sich, die Entscheidungskompetenzen einer Stelle genau abzustufen nach
 - der zeitlichen Reichweite
 - der Wirkungsbreite
 - den menschlichen Auswirkungen
 - dem Risiko
 - dem Routine- oder Ausnahmecharakter der Entscheidung.

Als wichtigster *Grundsatz der Delegation* gilt:

- *Kein Entscheid soll von einer Stelle gefällt werden, wenn er von einer ihr untergebenen Stelle ebenso gut oder gar besser getroffen werden kann.*

Oder anders gesagt:

- *Jede Entscheidung soll von der untersten Stelle gefällt werden, die noch über den dazu nötigen Überblick verfügt.*

Gemäß diesem Grundsatz ist es vor allem wichtig, dass die *nicht* delegierbaren Kompetenzen jeder Stelle genau ermittelt werden.

Abschnitt 2

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: Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter legt fest oder vereinbart, *was* getan wird – die Lehrerin bzw. der Lehrer entscheidet, *wie* sie bzw. er es tun wird.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter muss sich deshalb fragen, ob sie bzw. er die zu delegierende Aufgabe auch wirklich abgeben will und loslassen kann. Dies schließt ein auszuhalten und zu ertragen,

- dass die Aufgabe auf eine andere Weise erledigt wird, als die Schulleiterin bzw. der Schulleiter es selbst getan hätte,
- nicht mehr über alles informiert zu sein und bei erfolgreichen Projekten in die zweite Reihe zu treten.

Wenn die Schulleiterin bzw. 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.

Durch aktive, gut gestaltete Delegation gewinnen alle Beteiligten: Die Führungskraft wird beim Tragen von Verantwortung entlastet. Sie kann das Spezialwissen und besondere Fertigkeiten der Lehrerinnen und Lehrer nutzen. Gibt es zu einer Aufgabe gewichtige Einwände und Bedenken, so können diese bereits im Delegationsprozess erörtert und ggf. ausgeräumt werden. Auch die Lehrerinnen und 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 *aller* - in der Alltagsroutine wie bei herausragenden Einzelprojekten.

Die negativen Nebenwirkungen schlechter Delegation seien aber auch nicht verschwiegen: Werden immer nur ungeliebte 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.

Abschnitt 3

Leitfaden für ein gutes Vorgehen bei der Delegation:

- 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 Aufgabeklä rung: 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. *Wie* dieser Rahmen gefüllt wird, ist allerdings Sache der Lehrerin bzw. des Lehrers.
- 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 der Lehrerin bzw. 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.

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.

M5-A2 - Extracurriculare Aktivitäten

Bestimmung besonders lohnender Veranstaltungen

Streichung von Veranstaltungen ohne gesundes Aufwand-Nutzenverhältnis

		NUTZEN							AUFWAND			Aufwand-Nutzen-Verhältnis	
		Verhältnis Lehrer - Schüler	Eltern	Schulver- waltung	Bildungs- ministerium	Polizei	Arbeit- geber	hoch	mittel	niedrig	gut	zu verant- worten	schlecht
Schüler	Lehrer												
X				X				X				X	
X									X		X		
X		X						X					X
X		X						X				X	
	X	X	X						X			X	
X	X	X	X					X			X		
X	X	X	X		X		X	X					
										X			
										X			
X		X								X			
X	X	X						X		X			
X	X	X						X		X			
X	X				X			X					X
X	X							X					

Veranstaltungen (Beispiele)

Schülerwettbewerb Verkehrserziehung

Fotografier- und Fotolaborkurs

Theateraufführung

Musikkurs

Tanzkurs

Sportjahresfest

Tag der offenen Türe

Vortragsveranstaltung

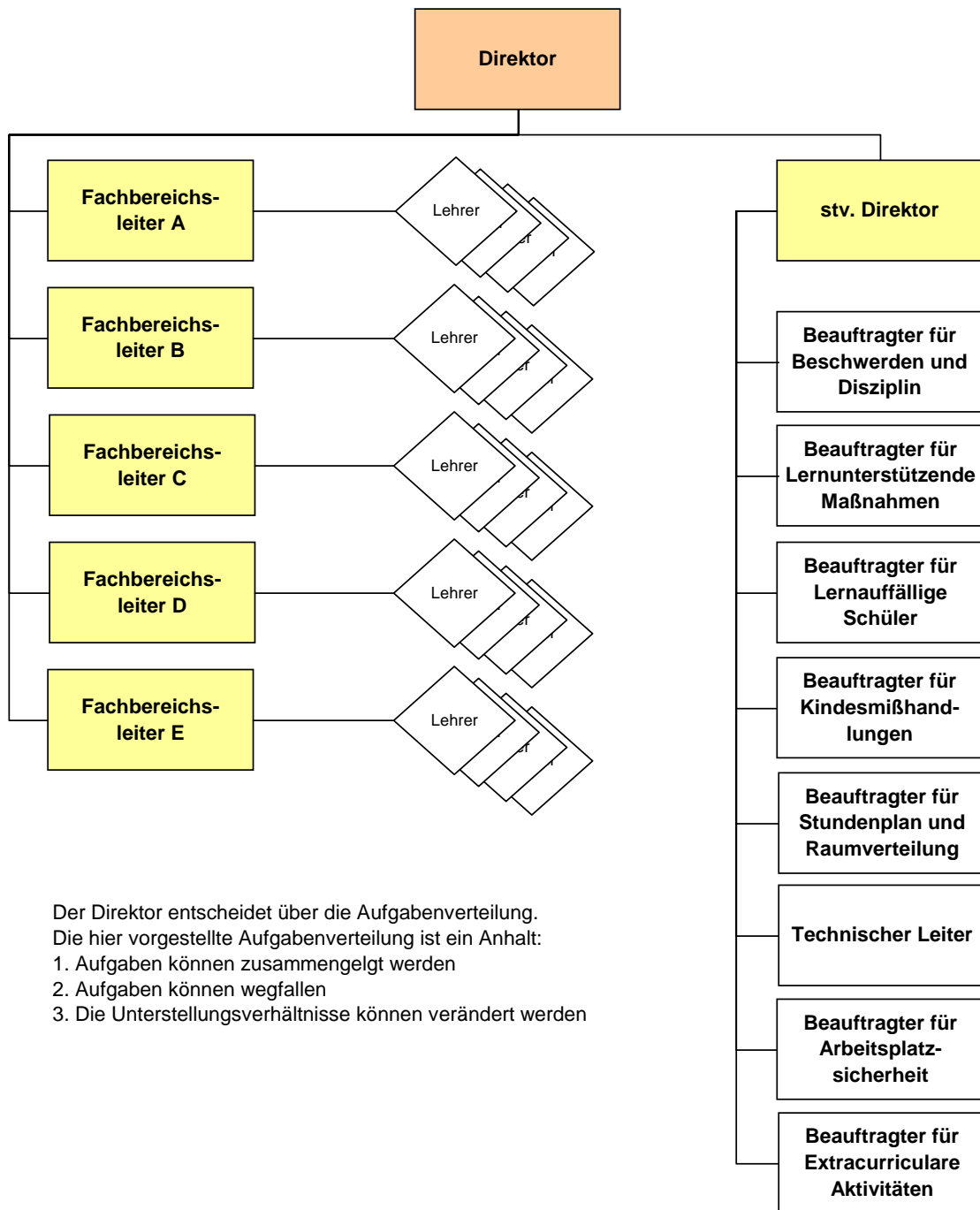
Klassenausflug

Landschulheimaufenthalt

Schulpartnerschaften

etc.

M5-A2 - Delegation



Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im Kosovo

Modul 5

Delegation

Folien für Ausbilder

Developed by LTC Dipl. Päd. H.-W. Baumann
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -
Ministry of Education, Science and Technology
PRIZREN 2004

M5-A1

Vorstellung des Programms

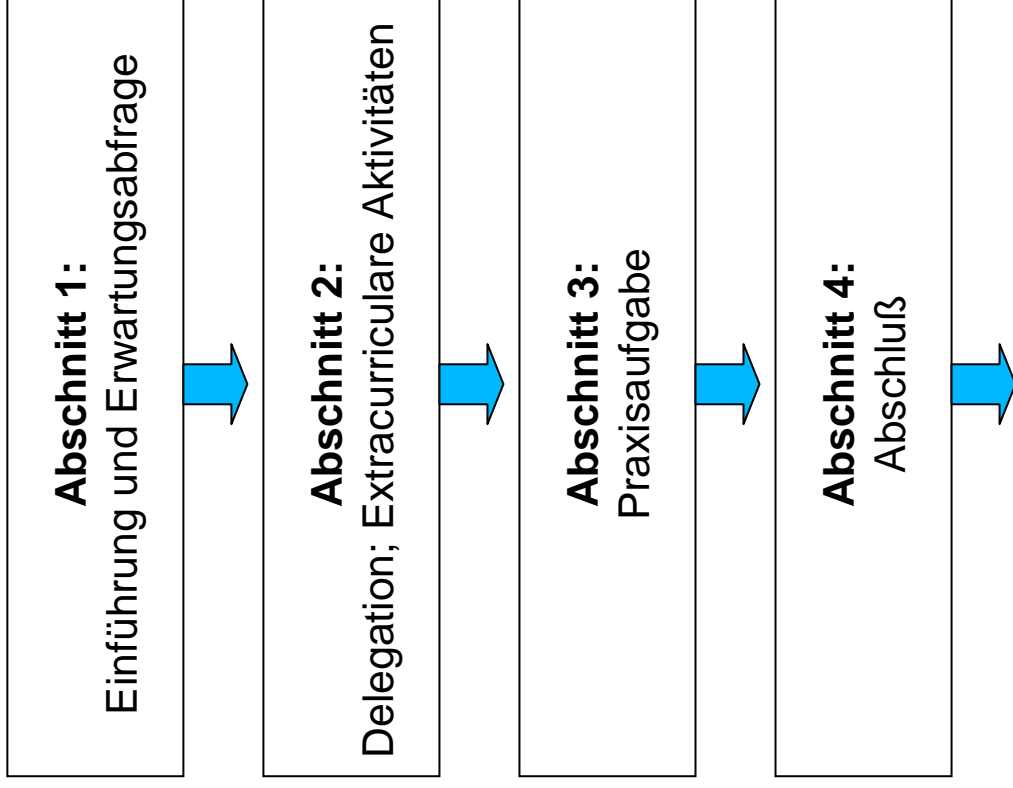
Modul 5



Sie

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

Methoden:

1. Vortrag
2. Einzelarbeit
3. Gruppenarbeit
4. Moderierte Gruppenarbeit




Zwischen-Zeit


Abschnitt 5:
Vertiefung



Abschnitt 6:
Test

M5-A2 Delegation – Titel
Folie # 1

M5-A2 Delegation

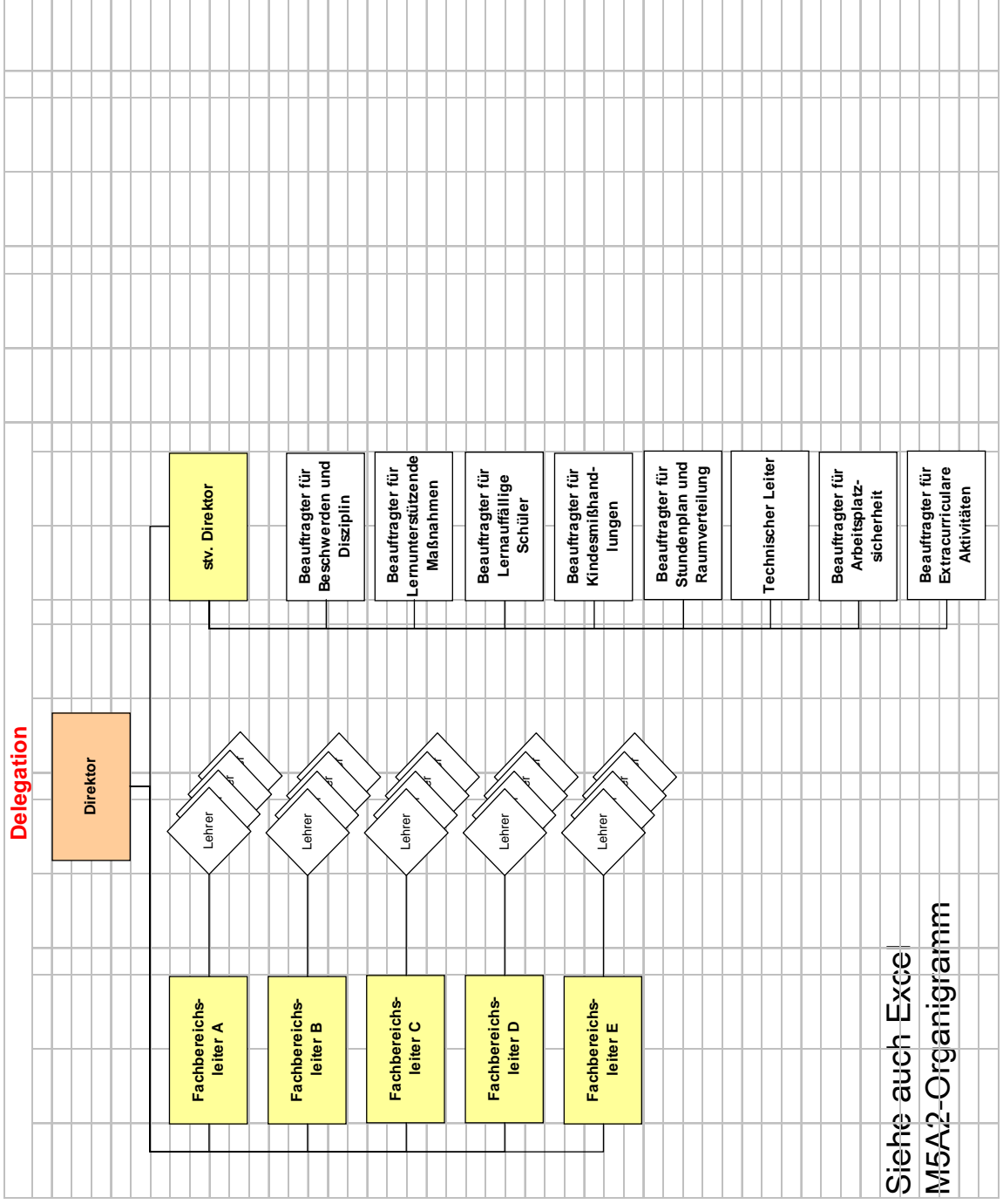
Ziel:

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

M5-A2 Delegation – Organigramm
Folie # 3



Siehe auch Exce
M5A2-Organigramm

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.

M5-A2 Delegation – Bild: Feldherrenhügel
Folie # 5

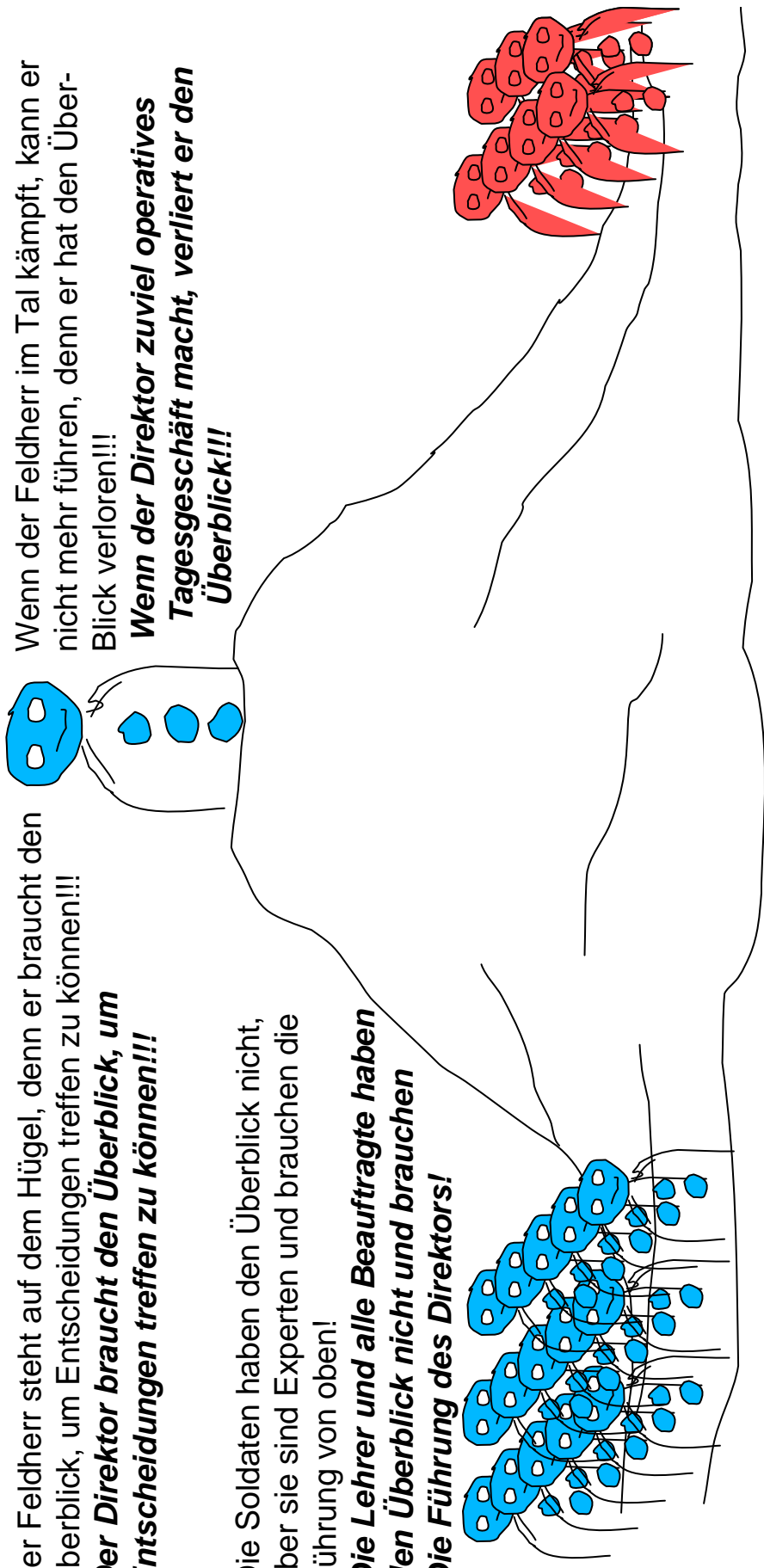
Der Feldherr steht auf dem Hügel, denn er braucht den Überblick, um Entscheidungen treffen zu können!!!
Der Direktor braucht den Überblick, um Entscheidungen treffen zu können!!!

Wenn der Feldherr im Tal kämpft, kann er nicht mehr führen, denn er hat den Überblick verloren!!!

Wenn der Direktor zuviel operatives Tagesgeschäft macht, verliert er den Überblick!!!

Die Soldaten haben den Überblick nicht, aber sie sind Experten und brauchen die Führung von oben!

Die Lehrer und alle Beauftragte haben den Überblick nicht und brauchen die Führung des Direktors!



Der stellvertretende Direktor

- vertritt den Direktor während dessen Abwesenheit,
- führt gemäß Weisung des Direktors die ihm unterstellten Beauftragten, und
- unterstützt den Direktor in allen Fragen der Führung.

Der Technische Leiter sorgt für

1. Diebstahlsicherheit, indem er
 - a. die Zugänge zum Schulgelände und Schulgebäude öffnet und schließt,
 - b. ein Zugangskontrollsystem während der Arbeitszeiten ausführt (Direktor entwickelt dies)
 - c. die Schlüsselvergabe und –rücknahme durchführt und Unregelmäßigkeiten dem Direktor meldet
2. Brandschutz, indem er Brandschutzmaßnahmen entwickelt und überwacht

Der Technische Leiter sorgt für

3. Beschaffung und Materialerhaltung,
indem er Anträge auf

- a. Neubeschaffungen
 - b. Reparaturen
 - c. Nachschub von Verbrauchsmaterialien
- dem Direktor zur Genehmigung vorlegt und
dabei die Budgetgrenzen berücksichtigt

Der Technische Leiter sorgt für

4. ein sauberes und funktionsfähiges Schulgebäude und Schulgelände, indem er
 - 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

Der Technische Leiter

5. sorgt für die Grundlagen für Beschaffung und Instandsetzung, indem er jährlich
 - a. in der Schulbibliothek
 - b. über alles Lehrmaterial und
 - c. alle Schulmöbel
 - d. eine Inventur durchführt und dabei den Gebrauchszustand feststellt

6. richtet die **Schulbibliothek** ein und führt diese. Der Direktor beschließt mit dem Schulbeirat ein Verleihsystem.

Vorgesetztenverhältnis: fachlicher Vorgesetzter aller Kollegen in seinem Fach (?).

Er

- **unterstützt seine Fachkollegen in allen Belangen des Unterrichtens,**
- **hilft unerfahrenen Kollegen, mit den Problemen des Unterrichtes zurechtzukommen,**
- **informiert sich über Neuentwicklungen in seinem Fach (Fachdidaktiken, neue Inhalte durch technische Weiterentwicklungen etc.) und gibt dies an seine Kollegen weiter, und**
- **führt regelmäßig (vom Direktor festzulegen) Weiterbildungen durch.**

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Er ist erste Anlaufstelle für **alle Beschwerden von Schülern, Eltern, Lehrern und anderen.**

Aufgaben:

- 1. Er prüft den geschilderten Sachverhalt und hält diesen schriftlich fest**
- 2. Er bewertet den Beschwerdeanlaß**
- 3. Er formuliert Empfehlungen, wie mit der Beschwerde umgegangen werden soll**

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Aufgaben:

- 1. Ermittelt Bedarf an Lernunterstützenden Maßnahmen und berichtet dies dem Direktor**
Befragungen bei den Lehrern und der Vergleich der Notenspiegel in den Klassen geben Hinweise darauf, bei welchen Schülern in welchen Fächern lernunterstützende Maßnahmen nötig wären.
Befragungen mit Eltern ergeben Hinweise auf Verhältnisse im Elternhaus, die lernhemmend sind und die durch die Schule ausgeglichen werden müssen, um dem Schüler bessere Chancen in der Schule zu eröffnen.

2. **Organisiert Lernunterstützende Maßnahmen:**
 - a. **Hausaufgabenhilfe in der Schule**
 - a. **Klassenräume**
 - b. **Aufsicht**
 - c. **Kantine**
 - b. **Vermittlung von Nachhilfeunterrichten gegen Bezahlung**

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Aufgaben:

- 1. Ermittelt lernauffällige Schüler in Rücksprache mit den Lehrern. Als Lernauffällig gilt ein Schüler, wenn ...**
- 2. Entwickelt geeignete Maßnahmen für lernauffällige Schüler**
- 3. Berät Lehrer im Umgang mit lernauffälligen Schülern**

4. Führt Lehrerfortbildungen “Umgang mit Lernauffälligen Schülern” nach Maßgabe des Direktors durch
 1. Typen
 2. Diagnose – Wie erkennt man lernauffällige Schüler
 3. Umgang – Tipps für die Praxis

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Aufgaben:

1. Ermittelt Fälle von Kindesmisshandlung bei Schülern
2. Ermittelt den Handlungsbedarf und berichtet dies dem Direktor
3. Führt Gespräche mit
 - a. Schülern
 - b. Eltern
 - c. Lehrern
 - d. Schulbeirat
 - e. Polizei

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Aufgaben:

4. Schlägt dem Direktor fallbezogen Lösungsmöglichkeiten vor
5. Setzt diese ggf. um
6. Führt Pressearbeit in den örtlichen Medien zur Sensibilisierung für Kindesmisshandlung

Vorgesetztenverhältnis: keine Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen.

Der Beauftragte für Stundenplan und Raumverteilung erstellt für ein Schul(-halb)jahr einen Plan, in dem Lehrer und Klassen räumlich und zeitlich koordiniert werden.

Die Einzelheiten regelt der Direktor.

Vorgesetztenverhältnis: Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Kollegen im Rahmen seines Auftrages

Der Schuldirektor erarbeitet zusammen mit dem Schulbeirat Gesundheits- und Arbeitsplatzsicherheitsrichtlinien.

Diese sind Grundlage für die Arbeit des Beauftragten für Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit.

Aufgaben:

1. Vorbereitung und Begleitung des Sicherheitsbeauftragten der Municipality bei Sicherheitsinspektionen; Abfassen eines Berichts an den Direktor über die Ergebnisse
2. Überwachung aller externer Auftragnehmer hinsichtlich der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften
3. Überprüfung aller in der Schule verwendeten Materialien hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit und Sicherheit

4. Sensibilisierung aller Schulingehörigen für das Thema Sicherheit
5. Meldung aller sicherheitsrelevanten Vorfälle an den Direktor
6. Gefahrgut (giftige, ätzende und leicht entflammbare Substanzen):
 - a. Sichere Lagerung
 - b. Bestandslisten führen und kontrollieren
 - c. Regeln für die Handhabung erlassen

7. Zweckmäßige Verteilung von Erste-Hilfe-Ausstattungen im Schulgebäude
8. Ausbildung von Lehrern in Erster Hilfe oder Veranlassung der Ausbildung

Extracurriculare Aktivitäten können sein:

- 1. Schülerwettbewerb Verkehrserziehung /
Geschicklichkeitsfahren mit Fahrrad**
- 2. Fotografier- und Fotolaborkurs**
- 3. Theateraufführungen**
- 4. Musik- und Tanzkurse und entsprechende
Aufführungen**
- 5. Sportveranstaltungen**
- 6. Vortragsveranstaltungen**
- 7. Tag der offenen Tür**

Extracurriculare Aktivitäten der Schule bieten Schülern, Lehrern und Eltern zusätzliche Erfahrungen in Teamarbeit und Selbstdarstellung sowie Kontakte nach außen. Man kann seine Mitschüler und Lehrer plötzlich in anderen Rollen erleben. In Arbeitskreisen können interessante Themen erschlossen werden.

Die Schule selbst kann ihre Selbstdarstellung nach außen damit positiv gestalten. Sie sind deshalb wertvolle Ergänzungen der klassischen Schularbeit.

Bestimmung besonders lohnender Ver-
anstaltungen - Streichung von Ver-
anstaltungen ohne gesundes Kosten-
Nutzenverhältnis

Siehe EXCEL-Datei

“M5A2 Aufwand-NutzenExtracurriculare
Aktivitäten”

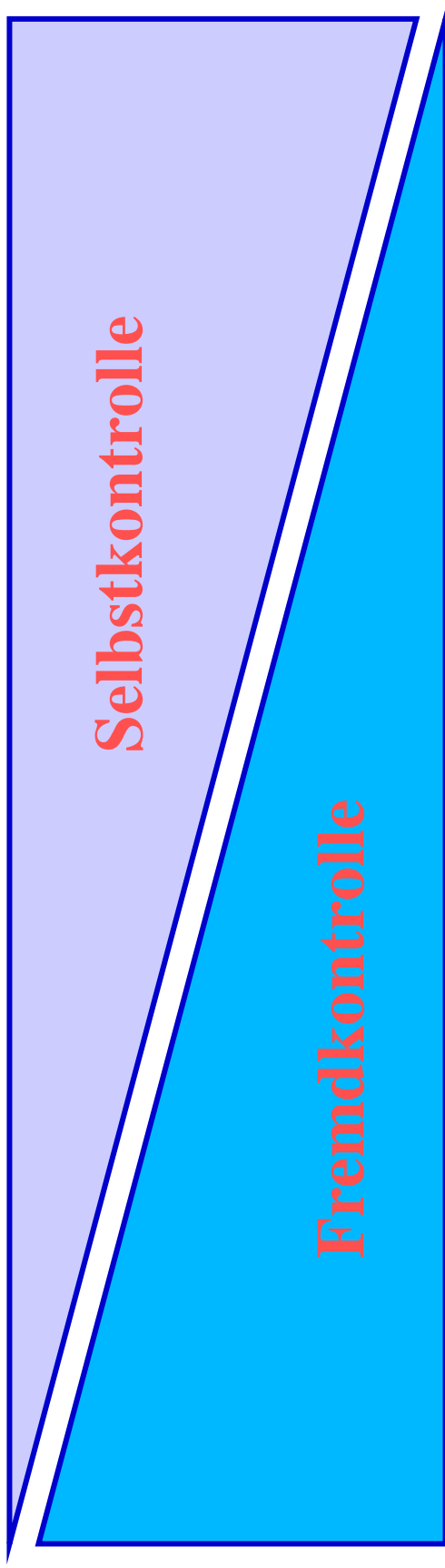
Dienstaufsicht ist Kontrolle in bester

**Absicht: sie soll der Bestätigung oder
Verbesserung der Leistung des
Mitarbeiters dienen. Sie ist deshalb
immer an der Sache orientiert – niemals
an der Person**

Grundregel für Kontrolle :

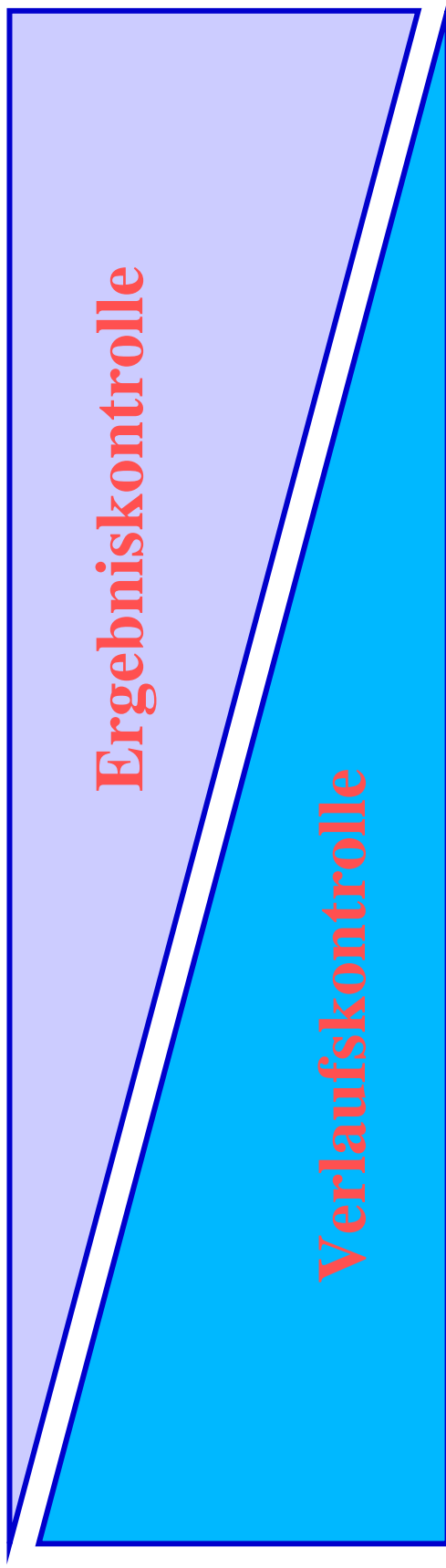
**Soviel Freiraum wie möglich, soviel Kontrolle
wie nötig**

Ist ein Mitarbeiter wenig fachlich kompetent
und / oder weniger motiviert, muß häufig kontrolliert werden – FREMDKONTROLLE
Ist ein Mitarbeiter fachlich kompetent und hoch motiviert, muß wenig oder gar
nicht kontrolliert werden - SELBSTKONTROLLE



Ist ein Mitarbeiter wenig fachlich kompetent
und / oder weniger motiviert, muß häufig kontrolliert werden –
VERLAUFSKONTROLLE

Ist ein Mitarbeiter fachlich kompetent und hoch motiviert, muß wenig oder gar
nicht kontrolliert werden - ERGEBNISKONTROLLE



Die in der Dienstaufsicht gewonnenen Erkenntnisse sind Grundlage für

Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B.

1. Weiterbildungen
2. Beratungen durch den Vorgesetzten
3. Arbeitsbedingungen ändern
4. Materialien, Zeit, Geld in anderer Weise zur Verfügung stellen

M5-A3

Praxisaufgabe

1. Erarbeiten Sie einen Vorschlag für den Delegierten der Schule, welche Aufgaben delegiert werden könnten.
2. Machen Sie einen Vorschlag zur personellen Besetzung der Aufgaben.
3. Fertigen Sie für jede Aufgabe eine Aufgabenbeschreibung.

M5-A4 Abschluss

- 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

M5-A5 Vertiefung

- Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch
- Vertiefende Diskussion des Lernstoffs