

Strategisches Kompetenzmanagement: ein Instrument zur Steuerung der Kompetenzentwicklung an Schulen

Eugen Notter, Christof Thierstein, Patrik Widmer

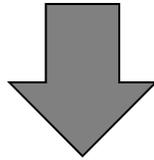


Strategiefokussiertes Management individueller Kompetenzen

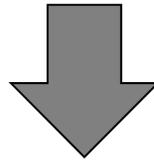
- Wie verändert sich die Aussenwelt der Schule?
- Welche vorgegebenen Entwicklungsziele sind umzusetzen?
- Welche strategische Ziele setzt sich die Schule?
- Welche Kompetenzen sind zur Erreichung der Strategie erforderlich?
- Wie erfassen wir die individuellen und organisationalen Kompetenzen?
- Wie werden Kompetenzen weiter entwickelt → PE/OE

Drei Phasen des Verfahrens

Phase A: Ausgangslage bestimmen



Phase B: Kompetenzen checken



Phase C: Massnahmen planen

Phase A: Ausgangslage bestimmen

Das Verfahren der Kompetenzorientierten Standortbestimmung verschränkt die individuelle berufsbiografische Perspektive mit der Perspektive der Schule als Organisation

Individuelle berufsbiografische Perspektive

Organisationale Perspektive

Externe Anforderungen
an mich

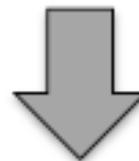
Bisherige persönliche
Kompetenzentwicklung

Externe Anforderungen
an die Schule

Bisherige Schulentwick-
lung

Persönliche berufliche Entwicklungsperspektive

Schulische Entwicklungsperspektive



Phase A: Ausgangslage bestimmen: Berufsbiografisch

Verlagerung und Erweiterung des Berufsbilds durch gesellschaftliche und bildungspolitische Entwicklungen

Persönliche Wünsche und Interessen (z.B. fachliche Vertiefung, Laufbahnvorstellungen) für die Motivation der beruflichen Entwicklung wichtig

Individuelle berufsbiografische Perspektive

Externe Anforderungen an mich

Bisherige persönliche Kompetenzentwicklung

Persönliche berufliche Entwicklungsperspektive

Persönliche Perspektive entwickeln
unter Berücksichtigung:
-Externe Anforderung
-Persönliche Interessen/Motivation
-Lokaler Schulentwicklung

Phase A: Ausgangslage bestimmen: Perspektive Schule

Gesamtbild (Stakeholder-Analyse) zu Erwartungen, Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen od. unterschiedlicher Reformvorhaben

Lokale Situation: Stand der aktuellen Projekte, Entwicklungen, Erfahrungen, Leitbilder und Vorstellungen zur künftigen Entwicklung

Organisationale Perspektive

Externe Anforderungen an die Schule

Bisherige Schulentwicklung

Schulische Entwicklungsperspektive

Schulische Entwicklungsperspektive entwickeln
unter Berücksichtigung:
-externen Anforderungen
-lokaler Situation/ Stärken
-Personalentwicklung

Phase B: Kompetenzen checken – die Instrumente

Individueller Kompetenzcheck

Organisationaler Kompetenzcheck

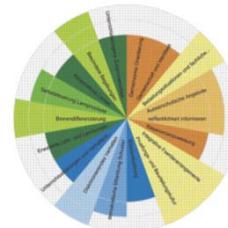
Kompetenzkarten Spezielle Förderung

Computerprogramm «KompetenzManager»

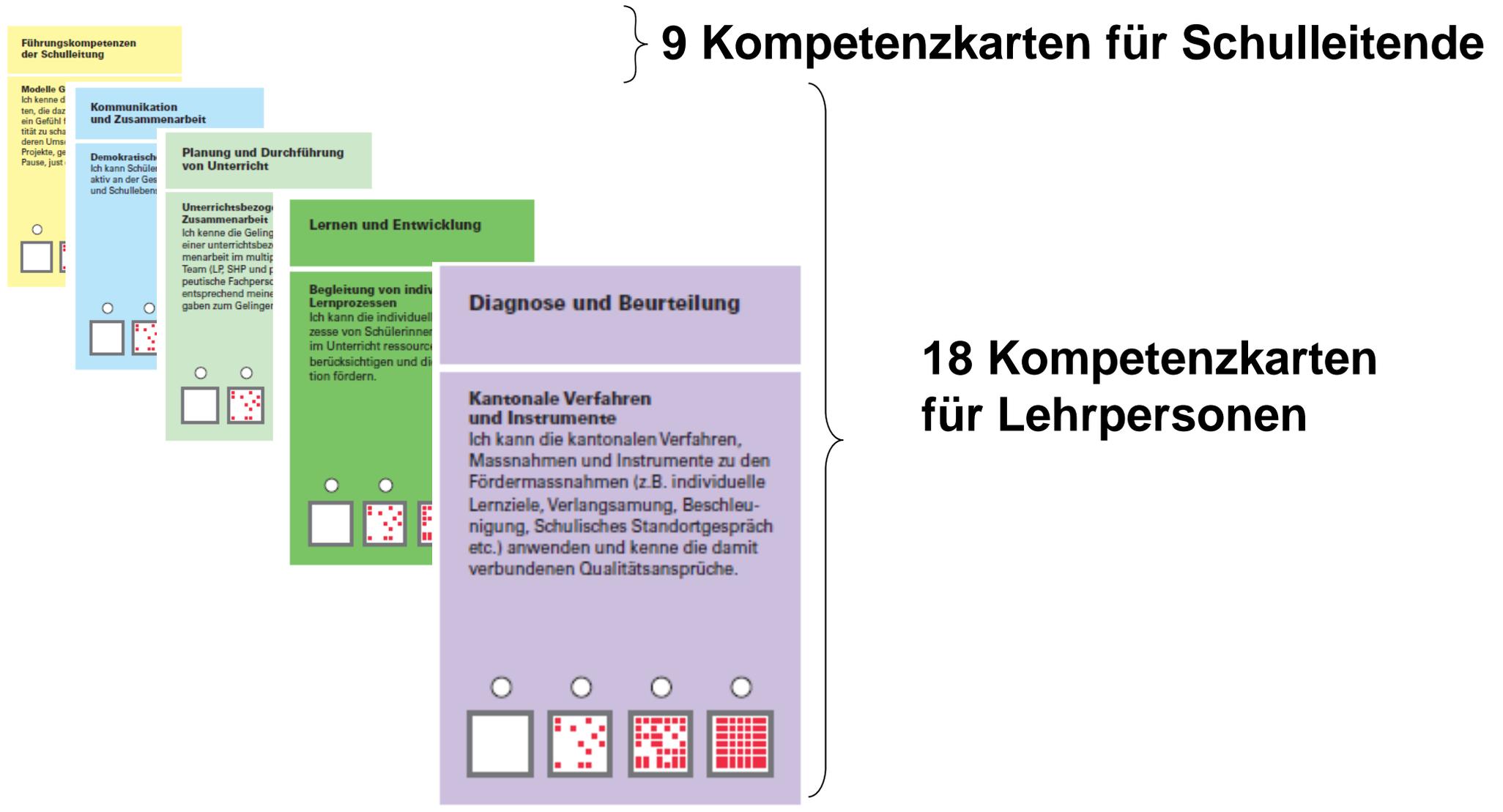
Lernen und Ent	Kommunikation und Zusammen	Planung und von Unterricht	Diagnose und	Führungskompetenzen der Schulleitung
Begleitung von ind Lernprozessen Ich kann die Individualität von SchülerInnen im Unterricht berücksichtigen und fördern.	Demokratisch Ich kann SchülerInnen aktiv an der Gestaltung und Schulleben	Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit Ich kann die Ziele einer unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit im multipl Team (LP, SHP und weitere Fachpersonen) entsprechend mitgeben zum Gelingen	Kanonische Verfahren und Instrumente Ich kann die kanonischen Massnahmen und Fördermassnahmen Lernziele, Verfahren, Schulorganisation, etc.) anwenden und verbunden O	Modelle der Gemeinschaftsbildung Ich kann die Bedeutung von Aktivitäten, die dazu beitragen, in der Schule ein Gefühl für Gemeinschaft und Identität zu schaffen, und kenne Modelle zu deren Umsetzung (z.B. interkulturelle Projekte, gemeinsames Forum in der Pause, Just community).

Mitarbeitenden-Gespräche

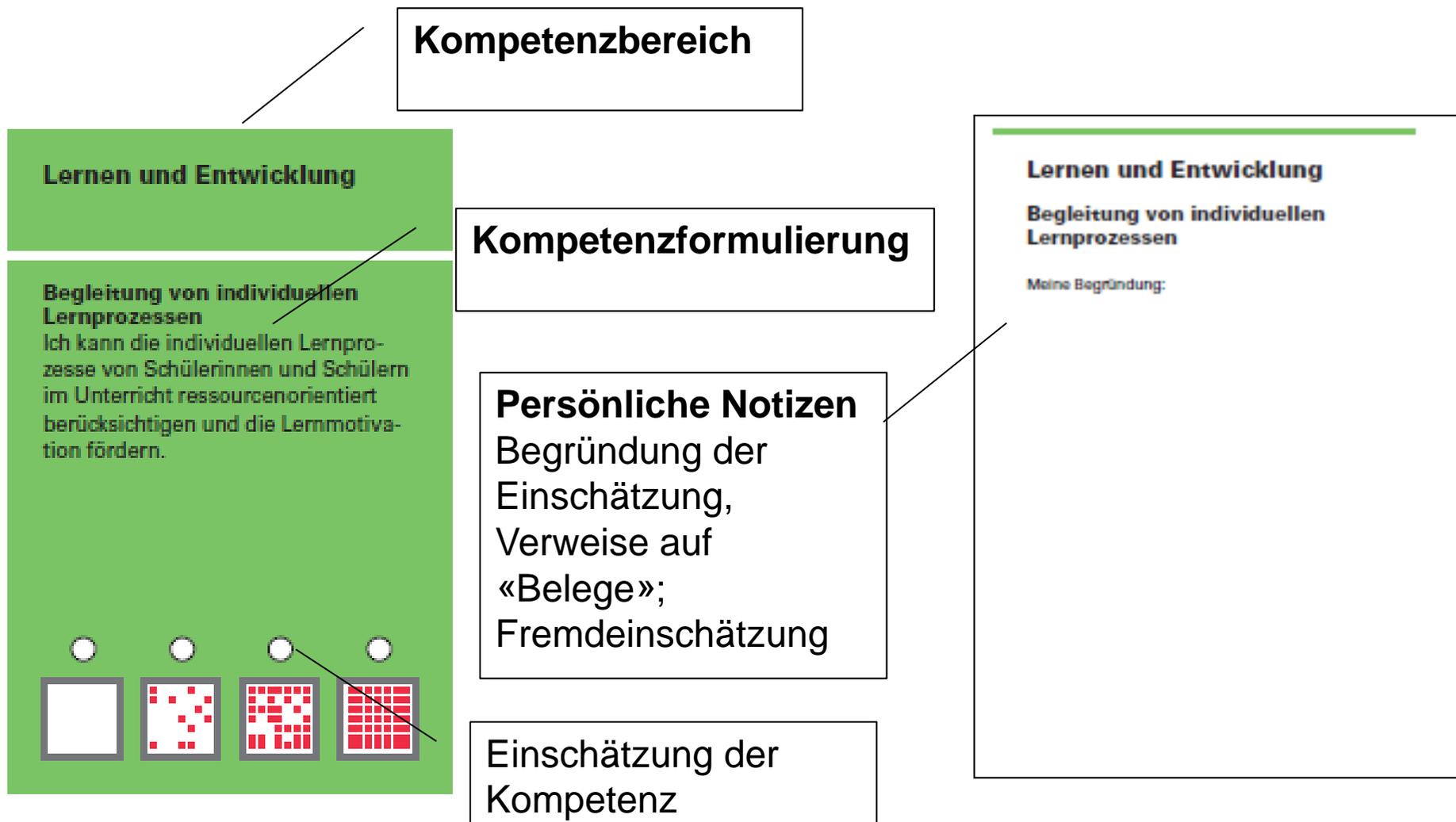
Computerprogramm «KompetenzManager»: Zusammenführen aller individuellen Einschätzungen zu einem Gesamtbild



Kartenset «Spezielle Förderung»



Aufbau der Kompetenzkarten

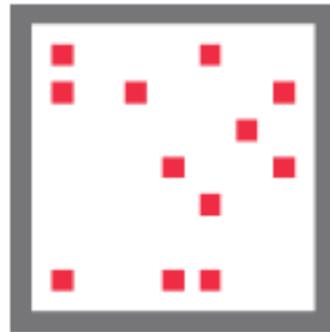


Einschätzung von 3 Kompetenzniveaus

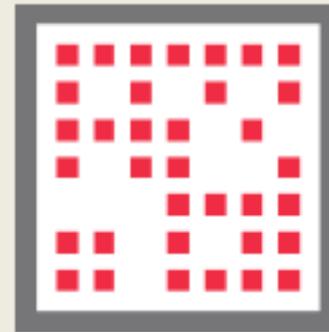
**Keine Kompetenz
keine Relevanz**



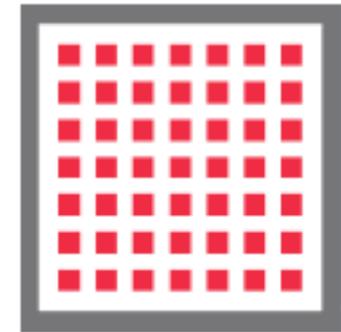
Kennerin/Kenner:



Könnlerin/Könnler:



Expertin/Experte:



Gesamteinschätzung pro Kompetenzbereich

Lernen und Entwicklung

Stärken und Entwicklungsfelder

**Gesamteinschätzung und
Bilanzierung pro
Kompetenzbereich:**

→ z.B. Erinnerungstützen für
das Mitarbeitenden-Gespräch

Ein dialogischer Akt

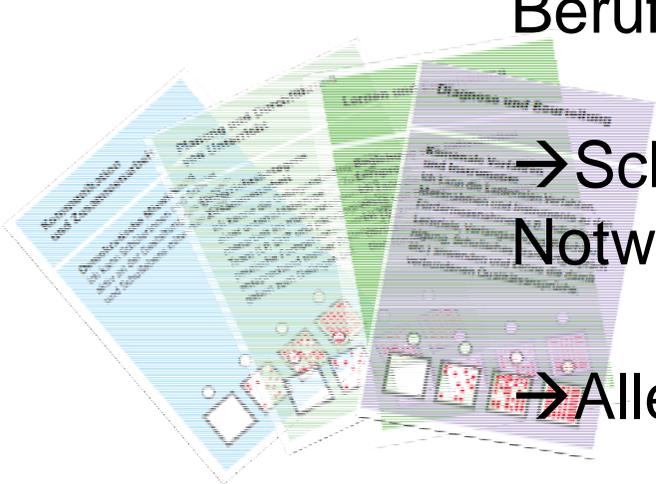
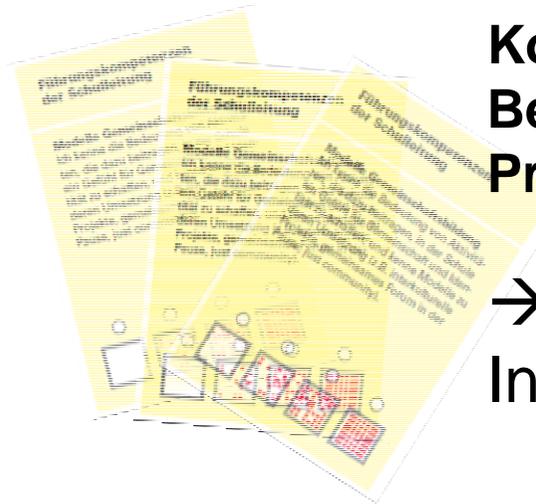
**Kompetenzcheck im Dialog mit
Berufskollegen/-innen als zentrales
Prinzip:**

→ Erweiterung des
Interpretationsraums

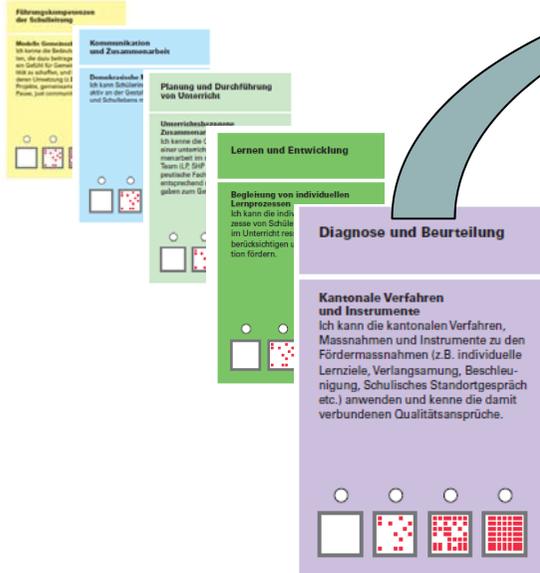
→ Übertragung auf die jeweilige
Berufssituation

→ Schärfung von Sichtweisen ohne
Notwendigkeit einer Einigung

→ Allenfalls Fremdeinschätzung



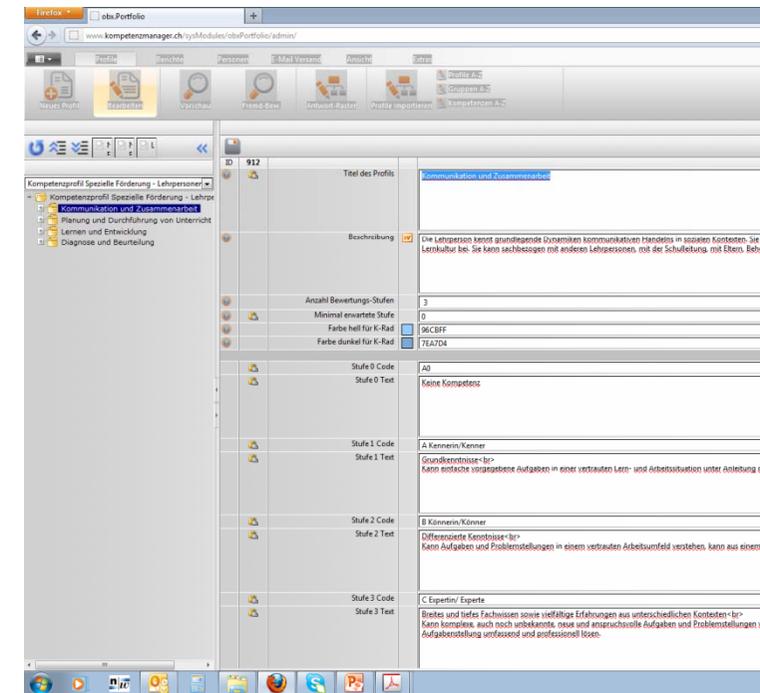
Computerprogramm «KompetenzManager»



Übertragung der
Kompetenzeinschätzungen
aus dem Kartenset in
«KompetenzManager»

→ Visualisierung

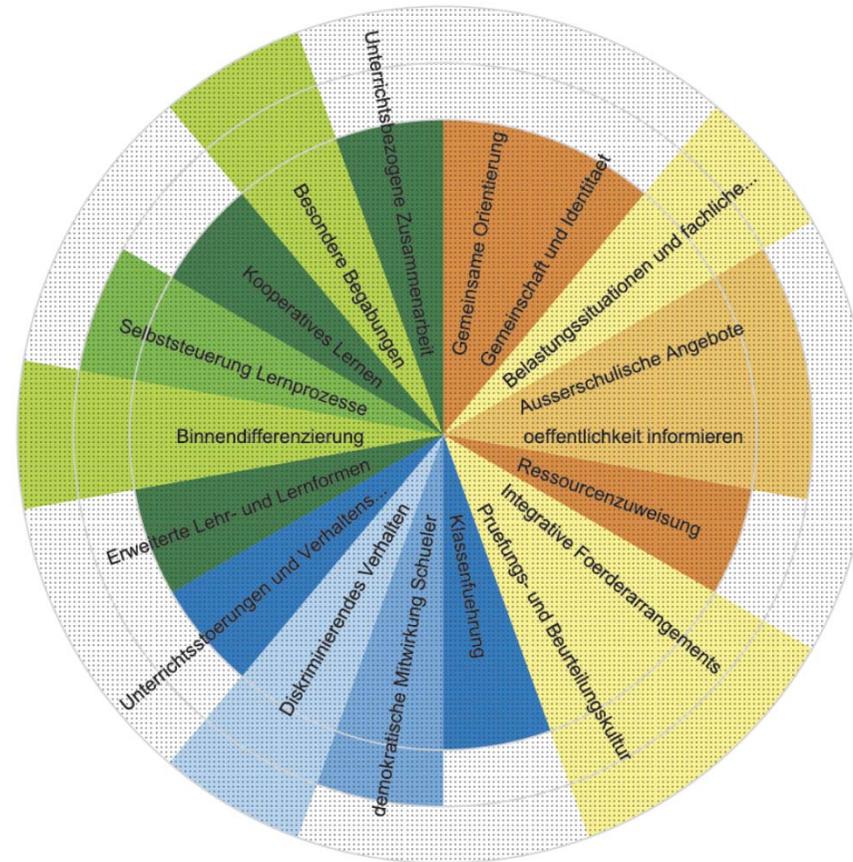
→ Zusammenführen der
individuellen
Einschätzungen
(Gesamtsicht für
Schule)



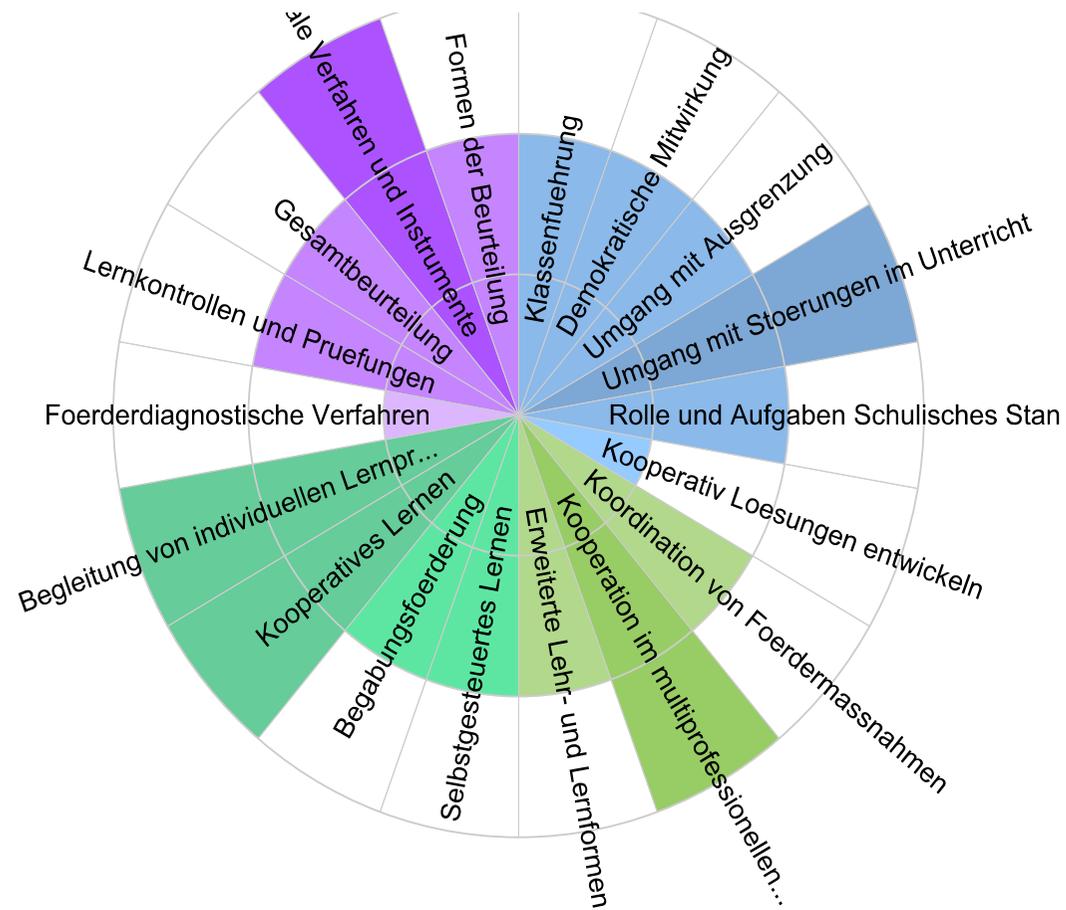
Visualisierung der Einschätzungen in einem «Kompetenzrad»

Grundlage für
individuelle Sichtung
oder für Mitarbeitenden-
Gespräch (oder auch
mit Kartenset)

Wahlmöglichkeiten von
Kompetenzbereichen



Gesamtprofil



Phase C: Massnahmen planen

Personalentwicklung

Perspektiven bei der Ableitung von Massnahmen:

- Neue Kompetenzen entwickeln (, Kursorische Angebote, CAS, Schulbesuche, Praktika, etc. ...)
- Bereits ausgebildete Kompetenzen vertiefen (z.B. CAS, Übernahme Themenverantwortung, ...)

Schulentwicklung

Perspektiven bei der Ableitung Massnahmen:

- Orientierung an gemeinsamer Entwicklung (z.B. Schulinterne Weiterbildung, Besuchsschulen, Gezielte interne Schulevaluation, ..)
- Vertiefung der Expertise durch Einzelne oder Gruppen (z.B. Unterrichtsteams, gezielte Lektüre, Hospitationen, themenspezifische Tagungen, ...)

Offenheit und Grenzen des Verfahrens

Die Instrumente und Verfahren lassen sich grundsätzlich frei variieren und auf die eigene Situation anpassen

Nachdrücklich nicht zu empfehlen sind:

- Bearbeitung der Kompetenzkarten oder des «KompetenzManagers» OHNE Austausch mit Berufskollegen/-innen (Prinzip der dialogischen Auseinandersetzung)
- Verwendung des «KompetenzManagers», wenn das Vertrauen in die Einsicht der individuellen Kompetenzeinschätzungen nicht gegeben ist (Führungsverantwortung der Schulleitung)
- Einseitige Orientierung an gering ausgebildeten Kompetenzen.
- Archivieren und Weiterleiten der Unterlagen für andere Zwecke ohne Absprache: Die Unterlagen bleiben immer bei der Person.

Wie weiter?

- Kompetenzen formulieren ist hoch anspruchsvoll -> Bereitstellung einer Kompetenzbibliothek
- Erfahrungen mit Pilot „SV Spezielle Förderung“ auswerten
- Schulen in der PE/OE unterstützen -> Handreichung

Weitere Informationen

<http://www.fhnw.ch/ph/iwb/entwicklungsschwerpunkte/spezielle-foerderung>