



Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen

**Erfurt, den 20. Dezember 2006
geändert am 20. Januar 2014**

Wissenschaftliche Beratung und Begleitung, Leitung des Redaktionsteams und der Expertengruppe

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Redaktionsteam

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz

Dr. Annerose Kropp, Referentin am Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM), Bad Berka

Jürgen Rexhäuser, Referent im Referat 1B 4 des TMBWK, Erfurt

Ralph Leipold, Leiter des Referats 3 2 des TMBWK, Erfurt

Cathleen Förster, Sachbearbeiterin im Referat 1B 4 des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK), Erfurt

Verena Kulbe, Sachbearbeiterin im Referat 1B 4 des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK), Erfurt

Martina Pleuse, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 1 und 2

Gabriele Pollack, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 1 und 2

Regina Schlegelmilch, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 3 und 4

Beate Schmidt, Referentin am ThILLM und Leiterin der Regelschule Bad Berka

Nadine Schneider, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschergruppe Bildungsmanagement des Zentrums für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt

Dr. Gabriele Wirth, Referentin am Staatlichen Schulamt Weimar

Expertengruppe

bestand zum Stand 20. Dezember 2006 aus:

Carmen Abt, Schulleiterin am Förderschulzentrum „E. Kästner“, Altenburg

Holger Barsch, Seminarleiter am Herder-Gymnasium, Nordhausen

Manfred Conrad, Leiter des Referats 1A 6 des TMBWK, Erfurt

Bärbel Dix, Regelschulreferentin, Vertreterin der Säule II am Staatlichen Schulamt (SSA) Eisenach

Cathleen Förster, Sachbearbeiterin im Referat 1A 6 des TMBWK, Erfurt

Hartmut Friebel, Schulleiter der Berufsbildenden Schule „Walter Gropius“, Erfurt

Diethard Groß, Schulleiter der Staatlichen Grundschule „Margaretenschule“ Mühlhausen und stellvertretender Vorsitzender des Thüringer Schulleiterverbandes

Thomas Hess, Leiter des Referats 3 3 des TMBWK, Erfurt

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz sowie kooptiertes Mitglied des Zentrums für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt, davor Juniorprofessor für Bildungsmanagement, Universität Erfurt

Bettina Keuneke, Personalreferentin, Vertreterin der Säule I am SSA Worbis

Marianne Klinge, Leiterin des Referats 2 8 des TMBWK, Erfurt

Dr. Annerose Kropp, Referentin am ThILLM, Bad Berka

Anette Morhard, Geschäftsführerin der Landesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft Thüringen, Erfurt

Anke Pfarre, Beratungslehrerin und Beraterin für Schulentwicklung der Regelschule Kranichfeld

Andrea Reichert, stellvertretende Leiterin der öffentlichen Arbeit bei der Hufeland Trägergesellschaft Weimar mbH

Sylvia Scherbe, Gymnasialreferentin, Vertreterin für die Säule III am SSA Bad Langensalza

Beate Schmidt, Leiterin der Regelschule Bad Berka und damals Referentin am ThILLM

Nadine Schneider, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Selbstständigen Forschergruppe am Zentrum für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt

Ingo Seel, Schulleiter des Staatlichen Gymnasiums „Heinrich-Böll“, Saalfeld

Jürgen Seiring, Schulverwaltungsamtsleiter des Landkreises Gotha

Dr. Gabriele Wirth, Referentin am ThILLM, Bad Berka

Team Führungskräfteentwicklung am ThILLM, Bad Berka

Dr. Annerose Kropp, Leiterin des Team Führungskräfteentwicklung

Gabriele Pollack, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 1 und 2

Martina Pleuse, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 1 und 2

Regina Schlegelmilch, Mitarbeiterin im Team Führungskräfteentwicklung für die Phasen 3 und 4

Inhaltsverzeichnis

1. Begriffe in dieser Konzeption	7
2. Einleitung	8
3. Schulleitung und schulische Innovation Thüringen	10
4. Leitbild von Schulleitung in Thüringen	11
5. Anforderungsprofil für Schulleitung in Thüringen	13
5.1. Aufgaben	13
5.2. Kompetenzen	14
6. Zielsetzung der Qualifizierung	17
7. Richtlinien und Qualitätskriterien für die Qualifizierung	19
7.1. Klare Zielsetzung	19
7.2. Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen	19
7.3. Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess	19
7.4. Aktive Partizipation der Teilnehmer und selbstgesteuerte Lernprozesse	20
7.5. Problemorientiertes Arbeiten und „blended learning“	20
7.6. Unterstützung beim Transfer	20
7.7. Rückmeldung an die Teilnehmer	21
7.8. Zertifizierung	21
7.9. Qualität und Qualifikation der Trainer, Dozenten, Prozessmoderatoren und Mentoren	21
7.10. Qualitätssicherung	21
8. Methodische Umsetzung	22
9. Orientierungsangebot (1. Phase)	24
9.1. Zielgruppe	24
9.2. Ziele	24
9.3. Anmeldung und Abschluss	24
9.4. Organisation	25
9.5. Inhalte	25
9.5.1. Auftaktveranstaltung (1 Tag)	25
9.5.2. Professionelle, pädagogische Führung, Führungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen (1 Tag)	26
9.5.3. Potenzialanalyse – Eigene Potenziale erkennen (1,5 Tage)	26
9.5.4. Blick in die Praxis pädagogischer Führungspersonen (2 Tage)	26
9.5.5. Abschlussveranstaltung (0,5 Tage)	27
10. Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)	28
10.1. Zielgruppe	28
10.2. Ziele	28
10.3. Anmeldung und Abschluss	28
10.4. Organisation	29
10.5. Methoden	29
10.6. Inhalte	30
10.6.1. Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation	31
10.6.2. Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt	32
10.6.3. Aufgaben von Schulleitungen	32
10.6.4. Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle	33
10.6.5. Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung	34
10.6.6. Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung	35
10.6.7. Rechtsgrundlagen für pädagogische Führungspersonen	35

10.6.8.	Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe	36
10.6.9.	schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung	37
10.6.10.	datenbasierte Schulentwicklung	38
10.6.11.	Personalentwicklung und Gesundheitsförderung.....	39
10.6.12.	Projektpräsentation und Abschlusskolloquium.....	39
11.	Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)	40
11.1.	Zielgruppe.....	40
11.2.	Ziele.....	40
11.3.	Inhalte.....	41
11.3.1.	Rolle und Selbstverständnis (3 Tage).....	42
11.3.2.	Kommunikation, Kooperation und Moderation (3 Tage).....	43
11.3.3.	Schulorganisation und Verwaltungsaufgaben (2 Tage)	44
11.3.4.	Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (2 Tage).....	45
11.3.5.	Schulentwicklung und Organisationsentwicklung (2 Tage)	46
11.3.6.	Schulentwicklungsprogramm und Evaluation (3 Tage)	47
11.3.7.	Personalmanagement: Entwicklung und Beurteilung (3 Tage)	48
11.3.8.	Unterrichtsentwicklung (3 Tage).....	49
11.3.9.	Schule und Recht.....	51
11.3.10.	Schule im gesellschaftlichen, bildungspolitischen und internationalen Kontext (2 Tage).....	52
11.4.	Methoden.....	54
11.5.	Organisation	54
12.	Begleitende Qualifizierung (4. Phase)	55
12.1.	Zielgruppe.....	55
12.2.	Ziele.....	55
12.3.	Inhalte.....	56
12.3.1.	Führen und Managen von Veränderungsprozessen als Schlüsselfunktion des Schulleitungshandelns.....	57
12.3.2.	Die Unterrichtsentwicklung als das Herzstück schulischer Innovationsprozesse	58
12.3.3.	Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung	59
12.3.4.	Ausbildung eines gesunden Schulklimas und einer demokratischen Schulkultur.....	60
12.3.5.	Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen.....	61
12.4.	Methoden.....	62
12.5.	Organisation	62

1. Begriffe in dieser Konzeption

Verwendung der männlichen und weiblichen Form

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

Pädagogische Führungspersonen

Als pädagogische Führungspersonen werden Personen im Bildungswesen bezeichnet, die durch die Ausübung von Leitungsfunktionen zielbezogen die Arbeitsprozesse ihrer zu verantwortenden Organisationseinheit steuern und ihre unterstellten Mitarbeiter führen und entwickeln.

Referenten

Als Referenten werden, wie im amtlichen Sprachgebrauch, die Mitarbeiter des höheren Dienstes im für das Schulwesen zuständigen Ministerium (Ministerium), Thüringer Institut für Lehrerbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) und in den Staatlichen Schulämtern bezeichnet.

Trainer und Dozenten

Als Trainer und Dozenten werden die Personen bezeichnet, die im Rahmen der Qualifizierungsangebote punktuell eingebunden sind. In der Regel handelt es sich dabei um Experten zu ausgewählten Inhalten und verschiedenen Formen der Qualifizierung.

Prozessmoderatoren

Als Prozessmoderatoren werden die Personen bezeichnet, die Veranstaltungen durchführen und dabei Lerngruppen systematisch über einen längeren Zeitraum begleiten.

Coach und Supervisor

Als Coach und Supervisor werden Personen bezeichnet, die Führungspersonen, Teams und Organisationen professionell beraten, begleiten und unterstützen, mit dem Ziel, Handlungssicherheit in der Führungsrolle zu erlangen und individuelle und kollektive Lern- und Leistungsprozesse bzgl. beruflicher Anliegen weiterzuentwickeln.

Mentoren

Als Mentoren werden die Personen bezeichnet, die in der Regel selbst Führungspersonen sind und die die Teilnehmer beim Lernen und Anwenden in der Praxis begleiten und unterstützen.

2. Einleitung

Vor dem Hintergrund der notwendigen schulischen Innovationen in Thüringen und einer erweiterten Selbstständigkeit und stärkeren Eigenverantwortung der Einzelschule in Thüringen gewinnt die Schulleitung an zentraler Bedeutung. Sie muss aufgrund veränderter Anforderungen neue Aufgaben wahrnehmen. Deshalb bedarf es einer kontinuierlichen Professionalisierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen. Die überarbeitete Konzeption der Thüringer Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen für Schulen sichert eine systematische Professionalisierung von pädagogischen Führungspersonen in Thüringen. Zu den hier aufgeführten Maßnahmen gehören die kurz-, mittel- und langfristige Nachwuchsgewinnung sowie die Unterstützung und Förderung von potentiellen, neu ernannten und amtierenden Schulleitern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen. Die Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen richtet sich an alle Pädagogen. Sie zielt insbesondere auf jene Pädagogen ab, welche an Führungsaufgaben interessiert sind. Die Qualifizierung der Pädagogen bezieht sich inhaltlich auf die Qualifikation zum Schulleiter bzw. zum stellvertretenden Schulleiter.

Zentrale Merkmale der hier vorgeschlagenen Qualifizierung sind:

- die Ausrichtung auf aktuelle Entwicklungen im Thüringer Schulsystem, insbesondere im Zusammenhang mit der Implementierung inklusiver und innovativer Lernumgebungen,
- die Mehrphasigkeit (Vierphasen-Modell), die eine systematische, längerfristige Unterstützung und Qualifizierung gewährleistet,
- die Teilnehmerorientierung bei klaren Verbindlichkeiten und dem Wechsel zwischen Präsenz- und Transferphasen,
- die inhaltliche Strukturierung, die das Anforderungsspektrum stringent in Qualifizierungsmaßnahmen übersetzt,
- die Wissenschaftsbasierung, die eine Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf internationalem Niveau herstellt,
- die klare Kompetenzorientierung, die sowohl Reflexions- wie auch Handlungskompetenz integriert,
- die Praxisorientierung, die die Umsetzungskompetenz fördert durch die begleitende Unterstützung bei der Umsetzung und somit die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen bewirken soll.

Die Qualifizierung stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, dessen einzelne Phasen aufeinander aufbauen. Sie folgt somit einem abgestimmten pädagogischen Gesamtkonzept, das internationale und nationale Entwicklungen und Kenntnisse in Forschung und Praxis und insbesondere Thüringer Gegebenheiten einbezieht.

Die vorliegende Konzeption hat zum Ziel, in Thüringen eine systematische Professionalisierung von pädagogischen Führungspersonen auf hohem Niveau sicherzustellen und aufgrund von Evaluationsrückmeldungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie berücksichtigt die Bedeutung von „Schulleitung“ als ein eigenständiges Tätigkeitsfeld und basiert auf dem Thüringer Leitbild und Anforderungsprofil von Schulleitung.

Dem Qualifizierungskonzept und den Fortbildungsveranstaltungen werden Standards zu Grunde gelegt, die das Ziel haben, die Qualität des Angebotes und dessen Weiterentwicklung des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen

lung zu sichern. Diese Richtlinien beinhalten u.a. die Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen, das Verständnis von Qualifizierung als kontinuierlichem Prozess, die aktive Partizipation der Teilnehmer, das Anregen kollegialen Lernens und intensiver Kooperation, problemorientiertes Arbeiten im „Workshop“ und Lernmöglichkeiten am „Workplace“, selbstgestaltete Lernprozesse, auch mit Hilfe neuer Kommunikations- und Informationstechnologien, wissenschaftlich fundiertes und authentisches Arbeitsmaterial, eine Unterstützung beim Transfer und die Zertifizierung der Teilnehmer.

Die methodische Umsetzung der Qualifizierung erfolgt nach erwachsenendidaktischen Grundsätzen. Dabei kommen sowohl kognitiv–theoretische Lernformen als auch kooperative und kommunikativ–prozessorientierte Verfahrensweisen sowie reflexive Methoden zum Einsatz. Es werden die Lernorte „Seminar“, „Schule“, „Bildungsadministration“, „sonstige Einrichtungen des Thüringer Bildungswesens“, „Netzwerk“ und „Selbststudium und Reflexion“ berücksichtigt. Die Qualitätssicherung wird gewährleistet durch eine kontinuierliche Evaluation.

Die Konzeption sieht ein Programm vor, das folgende vier Phasen umfasst:

- ein **Orientierungsangebot** (1. Phase), für Pädagogen, die sich für Führungsaufgaben interessieren,
- eine **vorbereitende Qualifizierung** (2. Phase), für Pädagogen, die sich auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereiten möchten,
- eine **amtseinführende Qualifizierung** (3. Phase), für alle Schulleitungsmitglieder nach Übernahme der Führungsaufgabe,
- eine **begleitende Qualifizierung** (4. Phase), für alle Schulleitungsmitglieder, die die Phase 3 absolviert haben bzw. schon langfristig in einer Führungsposition sind

Darüber hinaus können weitere berufsbegleitende Fortbildungsangebote des ThILLM, des Ministeriums, der Staatlichen Schulämter, der Universitäten und anderer Anbieter, je nach individuellem Bedarf und schulkontextspezifischen Erfordernissen, besucht werden.

3. Schulleitung und schulische Innovation Thüringen

Das Bildungssystem ist ein dynamisches System, das von ständiger Veränderung und Weiterentwicklung gekennzeichnet ist. Die Notwendigkeit dafür entsteht aus den gesellschaftlichen Anforderungen an die jungen Menschen, welche die Schule verlassen, und aus den Ansprüchen, die Kindern und Jugendlichen selbst der Gesellschaft gegenüber zustehen, um sich optimal zu entwickeln bis hin zu dem für sie maximal Erreichbarem. Dieser Kern des Thüringer Bildungsverständnisses wendet sich ab von der Idee, dass die Schule an alle die gleichen Anforderungen stellt und die Lebenschancen nach dem Grad der Erreichung dieser Anforderungen zuteilt. Das in Thüringen gesetzlich verankerte Prinzip der individuellen Förderung trägt diesem Verständnis Rechnung und stellt die Schule vor die anspruchsvolle Herausforderung, die Ansprüche der Kinder und Jugendlichen und die der Gesellschaft so umzusetzen, dass sich jedes Kind optimal und bestmöglich entwickeln kann. Die weiterentwickelten kompetenz- und standardorientierten Lehrpläne und der Thüringer Bildungsplan bilden diese Ansprüche ab. Sie sind Instrumente und verbindliche Grundlagen für die Gestaltung eines, in einer schulinternen Lehr- und Lernplanung vorbereiteten, auf individuelle Förderung angelegten, handlungsorientierten, lernzieldifferenten Unterrichts.

Die Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie greift dieses Bildungsverständnis auf und gibt einen Weg vor, den sie mit der „Entwicklung inklusiver und innovativer Lernumgebungen“ beschreibt. Darin zeichnet sich ab, dass die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention weiter voranschreiten wird und der Umgang mit Heterogenität und Diversität sowie individuelle Förderung nur in Lernumgebungen gelingt, die sensibel auf Individualität ausgerichtet sind, die das Lernen als sozialen und kooperativen Prozess verstehen und eine Vielfalt an lernförderlichen Sozialsituationen bereitstellen. Darüber hinaus gibt es in Thüringen eine stärkere Ausrichtung auf die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften durch die Vernetzung von Schule und Kommune sowie einer Schwerpunktsetzung auf Bildung für bürgerschaftliches Engagement und Demokratie.

Die Entwicklung dieses Bildungsverständnisses vor dem Hintergrund der fortschreitenden Inklusion ist die zentrale Aufgabe jeder Führungsperson im Thüringer Bildungssystem. Ihr Auftrag ist es, sich diesen Herausforderungen zu stellen und die sich daraus ergebenden Ansprüche in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen sowie darüber Rechenschaft abzugeben. Dies erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit, Reaktionsfähigkeit auf lokale Bedürfnisse, Bereitschaft zur Umsetzung zentraler Vorgaben und Inanspruchnahme von Unterstützung. Führungspersonen sind Schlüsselpersonen für die Entwicklung ihrer Einrichtung. Sie tragen damit Verantwortung für die Weiterentwicklung des Gesamtsystems.

4. Leitbild von Schulleitung in Thüringen

Die Schulleitung ist dafür verantwortlich, dass der im Thüringer Schulgesetz formulierte Bildungs- und Erziehungsauftrag in der eigenverantwortlichen Schule umgesetzt wird. Sie sichert in gemeinsamer Verantwortung mit allen an ihrer Schule Beteiligten die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsanspruchs jedes Schülers. Dafür stellt sie ihr Wirken und das der Pädagogen in den Dienst des erfolgreichen Lernens der Schüler.

Dieses zentrale Ziel orientiert sich am Thüringer Bildungsplan, den Thüringer Lehrplänen und dem Thüringer Qualitätsrahmen schulischer Entwicklung. Letzterer beschreibt Kontext-, Prozess- und Wirkungsqualitäten. Dabei kommt den Prozessqualitäten hinsichtlich der Führung einer Schule besondere Bedeutung zu. Sie umfassen: Führung und Management, Ziele und Strategien, Kooperation und Kommunikation, Schulklima und Schulkultur, Lehren und Lernen. Grundsätzlich ist das Handeln der Schulleitung stets auf eine Verbesserung der Bedingungen des Lernens ausgerichtet.

Die Schulleitung sorgt für ein umfassendes Qualitätsmanagement, d.h. für Qualitätssicherung und –entwicklung in der eigenverantwortlichen Schule, für Transparenz und Rechenschaftslegung der schulischen Arbeit insbesondere der Wirkungsqualität.

Die Arbeit von Schulleitung setzt ein ausgeprägtes pädagogisches Ethos und eine demokratische Grundhaltung voraus. Sie basiert auf dem schulischen Leitbild, das am Bildungs- und Erziehungsanspruch der Kinder und Jugendlichen sowie dem im Thüringer Bildungsplan und in den Thüringer Lehrplänen formulierten Bildungsverständnis ausgerichtet ist sowie auf vom Kollegium gemeinsam getragenen Zielvorstellungen. Hieraus leitet jede Schulleitung ein eigenes professionelles Arbeitskonzept ab, welches auf einem kooperativen und integrativen Führungsverständnis basiert und sich am „Leadership“-Gedanken orientiert. „Leadership“ bezieht sich dabei auf den Zusammenhang von Handlungen, Haltungen und Gefühlen, sowie deren Wirkungen und der Reflexion dessen. Es ist eine Haltung und spezifische Art der Rollenwahrnehmung, in deren Mittelpunkt einerseits die Persönlichkeit steht und andererseits die Gestaltung offener Prozesse. „Leadership“ heißt Resonanzwahrnehmung und Resonanzzerzeugung. Schulleitungen setzen „Leadership for learning“ um, indem sie ihre Führungsarbeit auf Unterrichtsentwicklung fokussieren und dabei einen ganzheitlichen Ansatz wählen. Ihre Tätigkeit zeichnet sich durch Engagement, Einbindung aller Beteiligten und durch hohe Verantwortungsbereitschaft aus.¹

Die Schulleitung wirkt zielgerichtet darauf hin, dass das Kollegium die gesellschaftliche Komplexität und Entwicklungsdynamik reflexiv annimmt und schöpferisch aufgreift. Gleichzeitig sichert sie die für gelingende Bildungsprozesse notwendige Kontinuität. Das Führungshandeln ist gekennzeichnet von Verantwortung, Kreativität, Entscheidungsklarheit, Koordination und Delegation, Transparenz und Verlässlichkeit, Wertschätzung und der Kooperation nach innen und außen, Präsenz, Lebendigkeit. Schulleitungen verfügen daher neben der Fähigkeit, die Managementfunktionen, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle erfolgreich auszuüben, über ein hohes Maß an Kommunikations-, Team-, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Lösungsorientierung.

¹ Vgl. Schley, Schratz: *Leadership als Haltung*. In *Erziehung und Unterricht*; 3-4/05, S. 250-260.

Schulleitung zeichnet sich durch eine offene und selbstkritische Reflexion und Evaluation des eigenen Führungshandelns aus. Flexibilität und Innovation sind Kennzeichen ihres Denkens und Handelns.

Ihre Aufgaben nimmt die Schulleitung durch klares, wertschätzendes und zielorientiertes Leiten wahr.

Ziele von Schulleitungshandeln sind:

- die Entwicklung inklusiver und innovativer Lernumgebungen für gelingendes Lernen und eine wirksame Bildung und Erziehung jedes Schülers zur Erfüllung und Umsetzung des Thüringer Bildungsplanes und der Thüringer Lehrpläne,
- die Förderung der Auseinandersetzung des Kollegiums und jedes Einzelnen mit seinen Haltungen und Überzeugungen und dem daraus resultierenden Bildungsverständnis,
- die Anregung, Steuerung und Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen,
- die Förderung und Unterstützung der Pädagogen und der weiteren Mitarbeiter der Schule im Sinne einer systematischen Schulentwicklung,
- die Integration der Schule in die kommunale Bildungslandschaft,
- die Kooperation mit lokalen, regionalen und überregionalen Partnern der Schule.

5. Anforderungsprofil für Schulleitung in Thüringen

Aufgrund der Komplexität des Aufgabenfeldes wird die Leitung einer Schule als Aufgabe eines Teams betrachtet. Im Anforderungsprofil werden zunächst die allgemeinen Aufgaben der in der Schulleitung tätigen Mitarbeiter dargestellt. Hieraus leiten sich die Kompetenzen ab, die zu einem erfolgreichen Wahrnehmen der Aufgaben in der Schulleitung erforderlich sind.

5.1. Aufgaben

Die Aufgaben der Schulleitung ergeben sich aus dem Thüringer Schulgesetz, aus der Thüringer Schulordnung und der Dienstordnung für Lehrer, Erzieher und Sonderpädagogische Fachkräfte an den Staatlichen Schulen in Thüringen, dem Thüringer Lehrerbildungsgesetz, dem Thüringer Gesetz über die Finanzierung der Staatlichen Schulen, den verschiedenen Verwaltungsvorschriften sowie dem Thüringer Bildungsplan und den Thüringer Lehrplänen.

Kernaufgaben der Schulleitung sind:

- Gesamtverantwortung für gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse zu tragen,
- für die eigene, kontinuierliche Professionalisierung zu sorgen und das eigene Führungshandeln kritisch zu reflektieren sowie
- mit der Schulentwicklung einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Bildungssystems zu leisten

Grundlage der schulischen Arbeit ist der Qualitätsrahmen für die Thüringer Schule. Er stellt das Lehren und Lernen als schulische Kernprozesse in den Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtung. Für die Leitung einer Schule ergeben sich daraus folgende Aufgaben:

Lehren und Lernen

Die Schulleitung trägt die Verantwortung für gelingende Bildungsprozesse für jeden Schüler der Schule. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass Schul- und Personalentwicklung sich auf eine kontinuierliche Unterrichtsentwicklung ausrichten und dabei Heterogenität und Diversität als Chance begriffen werden. Systematische und transparente Ergebnis- und Wirkungsanalysen sind Grundlage der Weiterentwicklung.

Führung und Management

Der Schulleitung ist verantwortlich für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung des schulischen Gesamtprozesses. Sie ist an der Auswahl des pädagogischen Personals beteiligt, hat das Personal zu führen und zu entwickeln. Ihr obliegt die Verwaltung des Schuleigentums und der Schulfinanzen sowie die Überwachung der Einhaltung der Rechtsvorschriften.

Ziele und Strategien

Ziel der Arbeit der Schulleitung ist die systemische und systematische Schulentwicklung durch Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei nimmt sie nicht nur Kontext- und Prozessqualitäten, sondern im besonderen Maße auch die Wirkungsqualitäten in den Blick. Sie muss in Zusammenarbeit mit den Beteiligten, also dem Personal, Eltern und Schülern, ein Leitbild und ein Schulentwicklungsprogramm entwickeln, umsetzen und evaluieren sowie für Transparenz dieser Prozesse nach innen und außen sorgen. Die Schulleitung

ist verantwortlich für die Vernetzung der Schulentwicklungsschwerpunkte und der für die pädagogische Arbeit notwendigen schulischen Konzepte untereinander sowie deren Ausrichtung am Bildungs- und Erziehungsauftrag der Thüringer Schulen (z.B. schulinterne Lehr- und Lernplanung, Ganztagskonzept usw.).

Kommunikation und Kooperation

Die Schulleitung achtet auf eine wertschätzende und zielführende Kommunikation zwischen allen am Schulleben und schulischen Entwicklungsprozessen beteiligten Personen. Sie fördert Teamarbeit und Kooperation im eigenen Kollegium, mit anderen Schulen und außerschulischen regionalen und überregionalen Partnern.

Schulklima und Schulkultur

Die Schulleitung sorgt für ein lern-, entwicklungs- und arbeitsförderndes Klima. Die Entwicklung demokratischer Kompetenzen wird über Werteerziehung angestrebt. Die Reflexion und systematische Entwicklung der Haltungen und Überzeugungen, des Wissens und Könnens der Pädagogen wird als Teil pädagogischer Professionalität in der Schulkultur verankert.

5.2. Kompetenzen

Kompetenzen ermöglichen es einer Person, Anforderungen in komplexen Situationen zu bewältigen, und beschreiben somit auch ihre Selbstorganisationsfähigkeit. Sie schließen Denken, Handeln, Motivation, Haltungen, Überzeugungen sowie Situationsanpassung ein und zeigen sich im konkreten Handeln und der Fähigkeit, situationsangemessen zu agieren. Die Entwicklung von Führungskompetenzen zielt deshalb auf die Professionalisierung des Führungshandelns.

Berufliche Handlungskompetenz ist sehr komplex und lässt sich nur formal in Teilkompetenzen und damit verbundene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten untergliedern. Ebenso ist eine trennscharfe Zuordnung der Aufgaben von Schulleitung zu einzelnen Kompetenzbereichen nicht möglich. Vielmehr werden Kompetenzen in der aktuellen Anforderungssituation in einem dynamischen System verknüpft.

Kompetentes und professionelles Handeln setzt den Erwerb von handlungsregulierendem Wissen oder dessen Veränderung sowie die Beeinflussung handlungssteuernder Haltungen und Gefühle voraus.

Im Folgenden findet sich eine Auflistung notwendiger Kompetenzen, die aus o.g. Gründen aber keineswegs vollständig sein kann. Die für die kompetente Leitung einer Schule notwendigen Haltungen und Einstellungen sind im Leitbild für Schulleitungen in Thüringern verankert.

Sach- und Methodenkompetenzen

Schulleitungen können

- innovative, inklusive und wirksame Konzepte an der eigenen Schule erstellen und durchsetzen, deren Umsetzung planen und koordinieren, Unterricht auf dieser Basis beobachten, einschätzen, bewerten und Pädagogen beraten,
- die Prozesse einer systemischen und systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung einer eigenverantwortlichen Schule führen,

-
- Evaluation im Sinne einer Wirksamkeitsprüfung der eingeleiteten Entwicklungsprozesse betreiben,
 - Vorgaben und Verbindlichkeiten konstruktiv in die Schulorganisation und -entwicklung einbinden sowie für deren Umsetzung sorgen,
 - die komplexen innerschulischen Arbeitsprozesse unter Einbeziehung der Beteiligten zielbezogen gestalten und steuern,
 - klare Verantwortlichkeiten festlegen, Aufgaben delegieren und deren Erfüllung kontrollieren,
 - die Wirksamkeit der pädagogischen Arbeit des Einzelnen, von Teams und des gesamten Kollegiums regelmäßig prüfen und mit den Beteiligten reflektieren sowie Konsequenzen daraus ableiten,
 - ein kooperatives und lernförderliches Arbeitsklima schaffen sowie teamorientierte Arbeitsstrukturen entwickeln und fördern,
 - Personal pädagogisch sinnvoll und effektiv einsetzen,
 - Personal führen, einschätzen und Feedback geben, Mitarbeitergespräche führen und Zielvereinbarungen zur Förderung schließen sowie Fortbildungspläne erstellen,
 - zielorientiert und situationsangemessen in Führungssituationen kommunizieren, Prozesse moderieren, Personen beraten und Konfliktlösungen herbeiführen,
 - Transparenz herstellen und den Informationsfluss für alle Beteiligten sinnvoll managen,
 - die verschiedenen schulischen Gremien den gesetzlichen Vorschriften entsprechend produktiv einbeziehen und beteiligen,
 - alle an der schulischen Arbeit interessierten und beteiligten Partner aktiv einbeziehen,
 - ihre verhaltens-, lern- und entwicklungspsychologischen Kenntnisse und Fähigkeiten regelmäßig aktualisieren und erweitern,
 - auf der Basis einschlägiger Kenntnisse der Rechtsvorschriften einzelfallbezogen, situationsgemäß und flexibel reagieren und entscheiden,
 - in Netzwerken arbeiten und mit anderen kooperieren,
 - Ressourcen einfordern und strategisch planen, um die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit in der Schule zu sichern,
 - räumliche und sächliche Bedingungen zielgerichtet auf die Bedürfnisse inklusiver und innovativer Lernumgebungen abstimmen,
 - Sachressourcen wirtschaftlich und flexibel verwalten.

Selbst- und Sozialkompetenz

Schulleitungen können

- umsichtig, sicher und angemessen auftreten,
- sich vorbildlich loyal, glaubwürdig, verantwortungsbewusst und transparent verhalten,
- überzeugen und sicher urteilen, die eigenen Entscheidungen und Urteile aber auch kritisch prüfen,
- konzentriert und entschlossen arbeiten,
- geschickt verhandeln und angestrebte Ziele erreichen,
- sich selbst, die eigene Arbeit und die der Schule kritisch hinterfragen,

-
- sich bewusst der Rückmeldung und Kritik anderer stellen und diese konstruktiv für die eigene Entwicklung nutzen,
 - sich auf die eigene Person bezogene Entwicklungsziele setzen und deren Umsetzung vorantreiben,
 - für die eigene Gesunderhaltung und emotionale Stabilität sorgen,
 - sich in angemessener Weise Hilfe und Unterstützung holen,
 - empathisch auf die Bedürfnisse anderer reagieren, Vertrauen zeigen und zuverlässig gehen,
 - Herausforderungen kreativ, konstruktiv und flexibel meistern und sich für Initiativen und Innovationen öffnen,
 - zukunftsorientiert und strategisch denken und handeln, sich selbst und andere begeistern,
 - gesellschaftliche und pädagogische Entwicklungen werteorientiert einschätzen, diskutieren und beurteilen und dabei eigene Positionen angemessen darstellen,
 - Probleme und Konflikte demokratisch austragen,
 - soziale Beziehungen langfristig professionell gestalten, kooperieren und gewaltfrei kommunizieren,
 - sich im erforderlichen Maße durchsetzen, Entscheidungen treffen oder herbeiführen und Mehrheitsentscheidungen akzeptieren,
 - öffentliche Rechenschaftslegung betreiben und eine wertschätzende und demokratische Reflexionskultur an der Schule fördern.

6. Zielsetzung der Qualifizierung

Grundlegendes Ziel der Qualifizierung ist die systematische, nachhaltige und transferwirksame Professionalisierung von pädagogischen Führungspersonen im Thüringer Bildungswesen. Als strategische Personalentwicklungsmaßnahme dient sie nicht nur der Weiterentwicklung der einzelnen Führungsperson, sondern sie zielt darüber hinaus auf die Entwicklung der Schule und auf Impulse für das ganze Bildungssystem. Im Thüringer Bildungswesen gibt es viele verschiedene Führungsaufgaben in den unterschiedlichsten Organisationen. Mit dem Orientierungsangebot wird den Pädagogen die Möglichkeit gegeben, sich über diese vielfältigen Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen zu informieren sowie eine Selbsteinschätzung der vorhandenen Kompetenzen vorzunehmen. Die vorbereitenden, amtsseinführenden und begleitenden Qualifizierungen konzentrieren sich vorläufig auf die Professionalisierung von Schulleitungen, können jedoch von interessierten Pädagogen, die Führungsaufgaben im Ministerium, in den Staatlichen Schulämtern, im ThILLM oder in den Studienseminaren übernehmen wollen oder bereits innehaben, zur Qualifizierung genutzt werden.

Die Qualifizierung von Führungspersonal wird als kontinuierliche Aufgabe und als ein Prozess gesehen. Sie soll Pädagogen auf Führungsaufgaben vorbereiten, sie beim Rollenwechsel zu Führungspersonen und bei der Sozialisation in den neuen Beruf begleiten und sie in ihrer kontinuierlichen beruflichen Entwicklung unterstützen.

Die umfassenden und weitreichenden gesellschaftlichen Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Anforderungen an pädagogische Führungspersonen erfordern eine hohe Professionalität. Die Selbstständigkeit von Schule schafft Freiraum, erhöht aber auch die Verantwortung und bringt die Pflicht von Rechenschaftslegung mit sich. Schulleitungen müssen kompetent den erweiterten Handlungsspielraum für die pädagogische Entwicklung der Einzelschule nutzen. Daher wird die Schulleitung nicht nur bei der Herausbildung von Handlungskompetenzen und Handlungssicherheit für Führung und Management im Allgemeinen, sondern vor allem für die Gestaltung und Führung von Veränderungsprozessen einer eigenverantwortlichen Schule unterstützt. Des Weiteren wird sie befähigt, den Qualitätsrahmen schulischer Entwicklung in Thüringen auszugestalten sowie Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Schule zielbezogen und begründet zu initiieren, zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.

Der Anspruch der vorliegenden Konzeption ist es, in der Qualifizierung eine enge Verbindung zur Praxis zu sichern. Durch ein teilnehmerorientiertes, transfersicherndes und prozessorientiertes Vorgehen soll Nachhaltigkeit im Qualifizierungsprozess ermöglicht werden und nachweislich eine auf Führung bezogene Kompetenzerweiterung stattfinden. Die Qualifizierungsangebote berücksichtigen dabei aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse.

In der Qualifizierung werden grundlegende Fragen zur Zielsetzung sowie zu Haltungen und Einstellungen erörtert und damit die persönliche Entwicklung der Führungspersonen begleitet. Spezielle Ziele der Qualifizierung sind:

- die Führungs- und Managementkompetenz, insbesondere die Selbststeuerungs-, Reflexions- und Handlungskompetenz zu erweitern,

-
- über die Fortbildung der Teilnehmer konkrete Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und somit auch der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Einzelschulen bzw. des Bildungswesens zu dienen,
 - Hilfe und Unterstützung beim Rollenwechsel bzw. bei der Übernahme von Führungsverantwortung anzubieten,
 - speziell auf die anspruchsvollen Aufgaben als Schulleitung in einer sich verändernden Schule vorzubereiten und dafür zu qualifizieren und somit zu deren professionellen Bewältigung beizutragen,
 - die Führungspersonen dazu befähigen, sich mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule aus der Führungsperspektive auseinanderzusetzen und diesen durch das eigene Schulleitungshandeln verantwortungsvoll umzusetzen,
 - Wertorientierungen, Haltungen und Handlungsstrategien zu reflektieren und förderliche Werte bei den Teilnehmern weiterzuentwickeln;
 - ein demokratisches und humanistisches Grundverständnis bei schulischen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen sowie eine demokratische Unterrichtskultur zu fördern und zu praktizieren.

Die modifizierten Ziele für die einzelnen Phasen werden in den entsprechenden Abschnitten dargestellt.

7. Richtlinien und Qualitätskriterien für die Qualifizierung

Dem Qualifizierungskonzept und den Fortbildungsveranstaltungen werden Standards zugrunde gelegt, um die Qualität des Fortbildungsangebotes zu sichern und weiterzuentwickeln. Diese grundsätzlichen Ansprüche an eine Qualifizierung von Schulleitungen beschreiben Richtlinien und Qualitätskriterien, die für die einzelnen Qualifizierungsphasen bindend sind.²

Die Fortbildung erfolgt auf der Basis erwachsenendidaktischer Prinzipien und berücksichtigt, dass „Lernen“, also die Veränderung von Verhaltensweisen und Denkmustern, als Anregung und Information, Reflexion und Austausch, Ausprobieren, Üben und Umsetzen zu verstehen ist. Das betrifft sowohl die inhaltliche Gestaltung als auch die methodische Umsetzung. Vorerfahrungen werden systematisch genutzt. Eine wissenschaftliche Begleitung trägt zur Qualitätssicherung und –entwicklung bei.

7.1. Klare Zielsetzung

Ausschlaggebend für die Zielsetzung ist eine klare Vorstellung von der Aufgabe von Schule und der Rolle von Schulleitung, damit Bildungs- und Erziehungsprozesse für alle Kinder und Jugendlichen erfolgreich verlaufen.

Ausgehend vom Leitbild und dem Anforderungsprofil für die Schulleitung einer eigenverantwortlichen Schule leiten sich die Ziele sowie die Inhalte für die Qualifizierung ab.

7.2. Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen

Die Qualifizierung für pädagogische Führung legt humanistische und demokratische Werte zu unter Beachtung der Grundgedanken des Gender Mainstreaming zugrunde. Eine demokratische Schulkultur fördert Partizipation und Mitverantwortung. Pädagogische Prämissen wie Mündigkeit, gegenseitige Anerkennung, Selbsttätigkeit, Kooperationsfähigkeit sowie demokratische Werte wie Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit, Partizipation, Gleichberechtigung, Toleranz sind grundlegend.

Die Teilnehmer reflektieren ihr eigenes Wertesystem und entwickeln es im genannten Sinne weiter.

7.3. Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess

Die Qualifizierung wird als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, beginnend mit der Aus- und Fortbildung als Pädagoge durch die orientierende und vorbereitende Qualifizierung (Phasen 1 und 2) bis hin zu amtseinführenden und berufsbegleitenden Fortbildungen für Schulleitungen (Phasen 3 und 4). Das prozessorientierte Vorgehen greift nicht nur die Ziele dieser Konzeption auf, sondern verknüpft diese mit den Lernzielen der Teilnehmer. Stehen zu Beginn (Phase 1) eher Fragen an die eigene Person und die Eignung für eine Führungs-

² Sie basieren auf der internationalen Erkundung in 25 Ländern der Welt sowie der vergleichenden Analyse und der weiterführenden Diskussion der Ergebnisse von 15 Ländern (Huber, 2003).

rolle im Mittelpunkt, so eignen sich die Teilnehmer in Phase 2 grundlegendes, führungsrelevantes Wissen und Können an. In der amtseinführenden Qualifizierung werden diese Kompetenzen ausgebaut und die Schulleitungsmitglieder in ihrer professionellen Rollenausübung zielgerichtet unterstützt. Zunehmend rückt in Phase 4 die gemeinsame Arbeit an Einzelfällen und konkreten Schulentwicklungsvorhaben in den Mittelpunkt des Qualifizierungsprozesses. Für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung werden die Veranstaltungen aller vier Phasen in Präsenz- und Transferphasen gegliedert, die jeweils feste Bestandteile des Qualifizierungsprozesses sind.

7.4. Aktive Partizipation der Teilnehmer und selbstgesteuerte Lernprozesse

Die Teilnehmer tragen Verantwortung für das eigene Lernen und bringen sich aktiv in den Präsenz- und Transferphasen ein. Sie beteiligen sich an der Feinplanung und Durchführung der Qualifizierung und sind die Gestalter ihrer Lernprozesse. Die Inhalte können bedarfsorientiert ergänzt werden. Dabei werden die selbst eingeschätzten Bedürfnisse durch Fremdeinschätzung (eventuell durch den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente wie Test bzw. Assessment Center) und den konkreten Bedarf der schulspezifischen Situation ergänzt. Die Teilnehmer erhalten in großem Umfang Möglichkeiten des Ausprobierens und Gelegenheit zu der nötigen gemeinsamen Reflexion.

In vielfältiger Form wird die Kooperation mit Kollegen und "Lernen von Kollegen" ermöglicht. Sie nutzen „Peer Reviews“ oder „kritische Freunde“. Hospitationen bieten eine sinnvolle Horizonsweiterung. Die Bildung von professionellen Netzwerken, die die Qualifizierungsmaßnahme überdauern können, wird angeregt und gefördert, damit auf kollegiale Unterstützung und Beratung im (späteren) Schulleitungsalltag leichter zurückgegriffen werden kann.

7.5. Problemorientiertes Arbeiten und „blended learning“

Die Lernformen und Arbeitsmethoden sind problemorientiert, vielfältig, kompetenzorientiert und fördern sowohl individuelles Lernen wie auch kooperatives Arbeiten und Teamlernen. Günstig sind komplexe Aufgaben, deren Lösung als Herausforderung betrachtet werden kann.

Auch spielen die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine wichtige Rolle. Sie eröffnen die Chance multimedialen Lernens unabhängig von festen Lernorten, Lernzeiten und Lerntempi und sind ausgerichtet am individuellen Wissensstand und an individuellen Lernfortschritten.

7.6. Unterstützung beim Transfer

Die Qualifizierung der Teilnehmer als Individualfortbildung gibt Impulse für Schulentwicklungsprozesse der eigenen Schule, indem die Qualifizierung den Schulalltag aufgreift und die jeweilige Schule der Teilnehmer als einen wesentlichen Lernort nutzt. Mentoren ermöglichen Einblicke in ihre Schulpraxis und bieten Unterstützung im Arbeitsalltag.

Um die Nachhaltigkeit des Erfahrenen bzw. Gelernten zu sichern, wird dem Transfer – also dem praktischen Anwenden – besondere Beachtung geschenkt. Jede Präsenzveranstaltung

schließt mit der Vorbereitung des Transfers und beginnt wiederum mit dessen Nachbereitung.

Ein Reflexionstag, als Folgeveranstaltung in der begleitenden Qualifizierung nach einem halben Jahr, dient der Auffrischung des Wissens, skizziert neue Entwicklungen, bietet aber vor allem Gelegenheit zur gemeinsamen Reflexion und zum Austausch.

Der Nachhaltigkeit des Gelernten dienen vor allem Tandems und Lernverbände, die den Transfer in den spezifischen Schulkontext unterstützen. Auch weiterführende Fortbildungsangebote ermöglichen Nachhaltigkeit.

7.7. Rückmeldung an die Teilnehmer

Lernergebnisse werden dokumentiert und in der Teilnehmergruppe präsentiert, um Rückmeldungsmöglichkeiten zu schaffen. Eine Selbstevaluation des Lernerfolgs ist von zentraler Bedeutung, um die eigene Wahrnehmung und das Gefühl für die gemachten Erfahrungen anzuregen. Feedback durch andere Teilnehmer (Kollegen) und Fortbildner bieten Orientierung und zeigen die Möglichkeit der Weiterentwicklungen auf. Dies gilt insbesondere für die Tandempartner aufgrund ihrer gegenseitigen Rückmeldung.

7.8. Zertifizierung

Das Qualifizierungsangebot schließt mit einem Teilnahmenachweis ab. Nach erfolgreicher Bewältigung der vorbereitenden, amtseinführenden bzw. berufsbegleitenden Qualifizierung erhalten die Teilnehmer jeweils ein Zertifikat. Dies setzt die regelmäßige und aktive Teilnahme an den Veranstaltungen der Präsenzphasen und die Bearbeitung der Studien- und Transferaufgaben voraus.

Das Zertifikat gibt Auskunft über die absolvierten Inhalte und den Umfang der Qualifizierung. In der Phase 2 ist die Zertifizierung außerdem an die Umsetzung eines Projektes und die Reflexion der dabei gemachten Führungserfahrungen gebunden.

7.9. Qualität und Qualifikation der Trainer, Dozenten, Prozessmoderatoren und Mentoren

Eine angemessene Auswahl und Qualität der Trainer und Dozenten, Prozessmoderatoren, Mentoren, Berater etc. verantwortet das ThILLM. Sie sind die Umsetzer des Qualifizierungskonzeptes und sind im unmittelbaren Kontakt mit den Teilnehmern verantwortlich für die Lehr-Lern-Prozesse.

Die Trainer, Dozenten, Prozessmoderatoren und Mentoren erhalten eine regelmäßige Qualifizierung bzw. müssen eine solche nachweisen. Sie erhalten Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung (kollegialer Austausch, Gruppencoaching, Supervision).

Im Idealfall setzen Teams verschiedener Professionen die Qualifizierung um.

7.10. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung wird gewährleistet durch eine kontinuierliche Evaluation. Dabei werden verschiedene Perspektiven zusammengeführt.

8. Methodische Umsetzung

Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen.

In der Qualifizierungsmaßnahme kommen sowohl kognitiv–theoretische Lernformen (Vorträge, Selbststudium), die in erster Linie der Informationsvermittlung dienen, als auch kooperative (z.B. Gruppenarbeit) und kommunikativ–prozessorientierte Verfahrensweisen (z.B. Fallberatung, Rollenspiel und Planspiel) sowie reflexive Methoden (z.B. Feedback, Selbstevaluation) und Trainings zum Einsatz. Die Lernformen werden dazu genutzt, mentale Modelle, also Denkstrukturen, weiterzuentwickeln sowie einstellungs- und verhaltensverändernde Wirkungen zu erreichen.

Das Qualifizierungskonzept berücksichtigt unterschiedliche Lernorte. Neben dem Lernort „Seminar“ gibt es den Lernort „Schule“, an dem Projekte, Hospitationen und Praktika durchgeführt werden. Der Lernort „Netzwerk“ mit den kollegialen Beratungen sichert das „Lernen mit und von Kollegen“, dazu kommt der Lernort „Selbststudium und Reflexion“.

Nach Lernorten ausgewählte Methoden:

Im Lernort „Seminar“ oder „Workshop“ wird durch die Wahl verschiedener Methoden versucht, neues Wissen zu vermitteln sowie gewonnene Erkenntnisse zu reflektieren. Dabei soll auch der Transfer in den Schulalltag vorbereitet und geplant, also ein Anwendungsbezug hergestellt werden. Methoden sind:

- Vorträge, Impulsreferate,
- Übungen,
- Demonstrationen,
- Simulation,
- Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit,
- Fragen-/Themenspeicher,
- Metaplan, Mindmapping,
- Rollenspiele, Planspiele,
- Gestaltmethoden (Bilder, Collage, szenisches Gestalten usw.),
- Videotraining,
- Moderations- und Visualisierungstechniken,
- Entscheidungstraining,
- Situationsanalyse,
- Kommunikationstraining.

Im Lernort „Schule“ werden Inhalte sowohl durch die in anderen Lernorten angeregten Projekte als auch durch die dort vergebenen „Hausaufgaben“ für die Arbeit in der eigenen Schule erschlossen. Mögliche Methoden sind zum Beispiel:

- Projekte,
- Hospitationen und Praktika (in einer anderen Schule, in einer anderen Schulart, in anderen Bildungseinrichtungen, in anderen (Bundes-) Ländern, in der Wirtschaft etc.),
- Shadowing,
- Umsetzung von Hausaufgaben in Form von Übungen und Aufträgen aus den Workshops oder Seminaren sowie kleiner Schulentwicklungsprojekte, Unterrichtsanalyse und –besprechung, Entwicklung von Arbeitshilfen.

Der Lernort „Netzwerk“ (professionelle Lerngemeinschaften) erleichtert die Umsetzung von Gelerntem und den Umgang mit Veränderungsprozessen und Innovationen. Zudem sichern Kooperationen die berufsbegleitende Unterstützung nach der Übernahme einer Leitungsposition. Unterstützend wirken:

- Coaching,
- Supervision,
- kollegiale Beratung,
- kritische Freundschaften,
- Mentoring.

Im Lernort „Selbststudium und Reflexion“ werden die jeweiligen Seminarthemen vorbereitet und vertieft. Dazu dienen:

- Reflexionsfragebögen zur Selbsteinschätzung und Selbstbeobachtung,
- Fachliteratur (Handreichungen, vertiefender Reader, Literaturlisten),
- konkrete Hausaufgaben,
- Arbeiten mit mentalen Bildern,
- Lerntagebücher,
- E-Learning (Nutzung von webbasierten Lernumgebungen).

Die Feinabstimmung der Inhalte wird zu Kursbeginn gemeinsam mit den Teilnehmern vorgenommen. Die methodische Gestaltung erfolgt in einer Balance zwischen konzeptgeleiteter innerer Struktur und flexibler Modellierung durch die Bedarfe der Teilnehmer. Die Teilnehmer konkretisieren die Ziele der Phasen jeweils durch eine persönliche Fortbildungsplanung. Hierzu wird auf geeignete Diagnoseinstrumente zurückgegriffen.

Die Auswahl der spezifischen Methoden wird in den Beschreibungen der jeweiligen Qualifizierungsangebote erläutert.

9. Orientierungsangebot (1. Phase)

9.1. Zielgruppe

Das schulartübergreifende Angebot richtet sich an Pädagogen, die an Führungsaufgaben und am Führungshandeln unabhängig von der angestrebten Führungsebene interessiert sind und

- sich über die unterschiedlichen Möglichkeiten und Aufgaben von Führung im Thüringer Schulwesen informieren wollen,
- prüfen wollen, ob ihre persönliche Eignung und Motivation mit den Anforderungen dieser Aufgaben übereinstimmen sowie
- eine bewusste Entscheidung für ihren weiteren beruflichen Entwicklungsweg anstreben.

Es wird gewährleistet, dass jeder interessierte Bedienstete an dem von ihm ausgewählten Modul teilnehmen kann.

9.2. Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 3) ist es spezifisches Ziel des Orientierungsangebotes, dass die Teilnehmer ihre Kompetenzen, Interessen und Haltungen reflektieren und sie mit den Anforderungen und den Aufgaben von verschiedenen Führungspositionen in Thüringen vergleichen. Hieraus leiten sie weitere Lernbedürfnisse ab.

Die Teilnehmer erhalten Einblick in die Praxis von mindestens zwei Arbeitsfeldern pädagogischer Führungspositionen (z.B. in der Schule, im Staatlichen Schulamt, im Studienseminar, im ThILLM, im Ministerium). Das Orientierungsangebot ermöglicht es den Teilnehmern, sich mit der Erwartung an eine professionelle Führungsperson auseinanderzusetzen: sich bewusst zu beobachten und systematisch zu entwickeln im Sinne der Anforderungen. Die Teilnehmer können am Ende dieser Phase einschätzen, welches Wissen und Können sie sich für die Übernahme der angestrebten Führungsaufgaben aneignen und welche förderlichen Haltungen sie entwickeln müssen.

Auf dieser Grundlage soll ihnen eine Entscheidung für die weitere berufliche Entwicklung ermöglicht werden.

9.3. Anmeldung und Abschluss

Das Qualifizierungsvorhaben wird vom ThILLM bekanntgegeben. Die Interessenten melden sich auf dem üblichen Weg für die Veranstaltung an.

Die Teilnehmer informieren sich im Vorfeld über die Anforderungen, die in dieser Qualifizierung an sie gestellt werden.

Die Staatlichen Schulämter nutzen dieses Orientierungsangebot speziell zur Führungspersonennachwuchsförderung und –entwicklung indem sie dafür werben und die Teilnehmer unterstützen.

Das Orientierungsangebot ist freiwillig. Die Teilnahme an allen Veranstaltungen ist jedoch nach der verbindlichen Anmeldung Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss.

Das Orientierungsangebot schließt mit einem Kolloquium ab. Die Teilnehmer erhalten einen Teilnahmenachweis.

9.4. Organisation

Das Orientierungsangebot erstreckt sich über maximal ein halbes Jahr und wird vom ThILLM angeboten. Es umfasst sechs Tage und ist in Präsenz- und Transferphasen sowie Selbstlernphasen gegliedert. Die Veranstaltungen liegen außerhalb des Unterrichtes. Die Teilnehmer arbeiten in festen Gruppen von ca. 20 Teilnehmern und in Lerntandems zusammen. Regionale Lernnetzwerke werden angestrebt. Im Rahmen der Länderkooperation können länderübergreifende Auftaktveranstaltungen angeboten werden.

Die Staatlichen Schulämter kooperieren bei der Organisation mit dem ThILLM. Zudem bieten sie fakultative Gespräche zur Personalentwicklung für die Teilnehmer an, in dessen Rahmen die Möglichkeiten des Pools potenzieller Führungspersonen und weitere Unterstützungsangebote erläutert werden.

9.5. Inhalte

Das Orientierungsangebot besteht aus folgenden Bausteinen:

- Auftaktveranstaltung (1 Tag)
- professionelle, pädagogische Führung, Führungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen (1 Tag)
- Potenzialanalyse – eigene Potenziale erkennen (1,5 Tage)
- Blick in die Praxis pädagogischer Führungspersonen (2 Tage)
- Abschlussveranstaltung (0,5 Tage)

9.5.1. Auftaktveranstaltung (1 Tag)

Zielsetzung	Die Teilnehmer gewinnen Einblicke in die Praxis der vielschichtigen Arbeitsfelder pädagogischer Führungspersonen im Bereich Schule und darüber hinaus (z.B. Wirtschaft). Ein modernes Bild von Führung wird diskutiert und soll Motivation und Orientierung für die eigene Entscheidung und Professionalisierung geben.
Inhalte und Methoden	<ul style="list-style-type: none">▪ aktuelle Ansätze zu Führung und Management▪ Arbeitsfelder pädagogischer Führungspersonen▪ Zusammenhang zwischen aktuellen bildungspolitischen Herausforderungen und Führung im Bildungswesen▪ ggf. Großveranstaltung (z.B. in Kooperation mit Sachsen-Anhalt und Sachsen)

9.5.2. Professionelle, pädagogische Führung, Führungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen (1 Tag)

Zielsetzung	Die Teilnehmer werden in die systemische Konzeption von pädagogischer Leitung und Führung im Thüringer Bildungswesen eingeführt. Sie erkennen und reflektieren die zentrale Rolle, die Führungspersonen bei Entwicklungsprozessen einnehmen. Das Gehörte setzen sie in Beziehung zur eigenen Person und leiten erste Erkenntnisse für die weitere Entwicklung ab.
Inhalte und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungs- und Steuerungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen ▪ Aufgaben und Funktionen der einzelnen Bildungsadministrativen, Systemsteuerung und –entwicklung durch Aufsicht, Verwaltung und Unterstützung ▪ Beziehungen zwischen Schule und Behörde ▪ wesentliche Aufgaben von Führungspersonen im Rahmen systemischer Entwicklung ▪ Selbstreflexion bezogen auf Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis pädagogischer Führungspersonen ▪ Ableitung erster individueller Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung ▪ Workshop und Bildung fester Lerngruppen sowie Lerntandems

9.5.3. Potenzialanalyse – Eigene Potenziale erkennen (1,5 Tage)

Zielsetzung	Die Teilnehmer schätzen sich mittels einer Ist-Stand-Analyse (Self-Assessment) bezogen auf administrative, personale und interpersonale Kompetenzen, die für verschiedene Handlungsfelder von pädagogischen Führungspersonen relevant sind, selbst ein. Aus der Rückmeldung dazu und der vom Teilnehmer einzuholenden Fremdeinschätzungen durch einen kritischen Freund leiten sie einerseits bevorzugte Einsatzgebiete und andererseits Entwicklungspotenziale ab.
Inhalte und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Self-Assessment zur persönlichen Potenzialanalyse (internetbasiert); gesetzlichen Datenschutzvorgaben wird entsprochen ▪ individuelle Auswertung als differenziertes Feedback ▪ vergleichende Analyse verschiedener Einschätzungen (wie Assessment, Fremdfeedback durch kritischen Freund) und Selbstreflexion zu speziellen Kompetenzen und Interessen ▪ Vergleich mit verschiedenen Anforderungsprofilen und Aufgaben (z.B. von Schulleitungen oder Referenten im ThILLM) ▪ Ableitung weiterer Entwicklungsschwerpunkte ▪ Entscheidung für mindestens zwei Arbeitsfelder pädagogischer Führung in Thüringen zur Vorbereitung des „Blicks in die Praxis“ ▪ Workshop

9.5.4. Blick in die Praxis pädagogischer Führungspersonen (2 Tage)

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer erkunden, was zum Berufsfeld pädagogischer Führungspersonen in Thüringen gehört, wie sich die verschiedenen Arbeitsfelder (z.B. Schulleitungen, Referenten im Ministerium, den Staatlichen Schulämtern, dem ThILLM oder dem Studienseminar) voneinander unterscheiden und welche Kompetenzen dafür notwendig sind.</p> <p>Die Teilnehmer lernen aktive Führungspersonen in ihrem konkreten Handlungsfeld kennen und erhalten einen Einblick in deren Wirken.</p> <p>Die Teilnehmer setzen diese Erfahrungen in Beziehung zu ihren eigenen Vorstellungen von pädagogischer Führung und tauschen sich darüber aus.</p>
Inhalte und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beobachtung der Arbeitsweise der Führungspersonen ▪ Vorstellung der Arbeitsweise an Fallbeispielen auf der Basis konkreter Frage der Teilnehmer ▪ Diskussion mit dem Teilnehmer/ den Teilnehmern über die Führungsarbeit ▪ Darstellung der persönlichen Motivation der Führungsperson für die Leitungstätigkeit, ihr Leitbild von Führung und ihre Vorstellung von der Entwicklung der Organisation ▪ Organisation ▪ zwei Hospitationen einschließlich Gespräche in jeweils unterschiedlichen Führungsfeldern (Kleingruppen möglich) ▪ selbstständige Organisation und Vorbereitung durch die Teilnehmer ▪ Reflexion im Tandem/ der Kleingruppe

9.5.5. Abschlussveranstaltung (0,5 Tage)

Zielsetzung	In einer gemeinsamen Zusammenschau reflektieren die Teilnehmer ihre Orientierungsphase. Sie kommen gegebenenfalls zu einer Entscheidung über ihren weiteren beruflichen Werdegang oder tragen zusammen, welche weiteren Informationen sie für eine Entscheidung brauchen. Sie setzen ihre Haltungen in Beziehung zu den für Führung erforderlichen Haltungen. Aus ihren Erfahrungen und Erkenntnissen leiten sie weitere Qualifizierungsbedürfnisse ab.
Inhalte und Methoden	<ul style="list-style-type: none">▪ Präsentation der Hospitationserfahrungen▪ Reflexion zu den Erkenntnissen und Erfahrungen in der Orientierungsphase (Herstellung einer Beziehung zwischen dem eigenen Wissen und Können sowie den Haltungen und den Kompetenzen von Führungspersonen)▪ ggf. Entscheidung für die berufliche Perspektive▪ Ableitung des Qualifizierungsbedarfes▪ Workshop/ Kolloquium

10. Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)

10.1. Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an Pädagogen aller Schularten, die sich auf eine Schulleitungsstelle bzw. für andere pädagogische Führungsaufgaben bewerben wollen. Die Teilnahme wird vom Ministerium nachdrücklich empfohlen.

Es wird gewährleistet, dass jeder interessierte Bedienstete an dem von ihm ausgewählten Modul teilnehmen kann.

10.2. Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 3) ist die systematische Entwicklung grundlegender Führungskompetenzen (vgl. 3.2) das spezifische Ziel der vorbereitenden Qualifizierung. Dafür machen sich Teilnehmer mit den relevanten Arbeitsfeldern von Schulleitungen bekannt, erwerben und vertiefen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zum Führungshandeln und sammeln und reflektieren Erfahrungen mit Führungsaufgaben. Die Teilnehmer setzen sich mit der Gesamtverantwortung der Schulleitung für gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse auseinander, reflektieren ihre eigene Vorstellung von Führung sowie ihre diesbezüglichen Haltungen und entwickeln sie auf der Grundlage des Leitbildes dieser Konzeption weiter. Die Teilnehmer übernehmen dabei die Verantwortung für die eigene kontinuierliche Professionalisierung.

Sie gelangen zu einer sicheren Entscheidung bezüglich ihrer weiteren beruflichen Entwicklung.

Die einzelnen Veranstaltungen haben die Aufgaben von Schulleitungen und die zu deren Erfüllung notwendigen Kompetenzen zum Gegenstand. Im Rahmen eines persönlichen Projektes setzt sich jeder Teilnehmer mit Aspekten pädagogischer Führung auseinander, übernimmt Führungsverantwortung und leistet einen konkreten Beitrag zur Schulentwicklung.

10.3. Anmeldung und Abschluss

Das Qualifizierungsvorhaben wird vom ThILLM bekanntgegeben. Die Interessenten melden sich auf dem üblichen Weg für die Veranstaltung an und erhalten daraufhin Informationen zum weiteren Verfahren (z.B. vorbereitende Aufgaben, Projektideen).

Die Teilnehmer informieren sich im Vorfeld über die Anforderungen, die in dieser Qualifizierung an sie gestellt werden.

Die Staatlichen Schulämter unterstützen die vorbereitende Qualifizierung und nutzen sie zur Führungspersonennachwuchsförderung und –entwicklung, indem sie dafür werben und sich an der Maßnahme inhaltlich und organisatorisch beteiligen.

Die vorbereitende Qualifizierung ist freiwillig, Die Teilnahme an allen Veranstaltungen ist jedoch nach der verbindlichen Anmeldung Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss. Die vorbereitende Qualifizierung schließt mit einem Kolloquium, in dessen Rahmen jeder Teilnehmer das von ihm im Verlauf der Qualifizierung umgesetzte persönliche Projekt präsentiert, ab. Die Teilnehmer erhalten ein Zertifikat.

10.4. Organisation

Die vorbereitende Qualifizierung erstreckt sich über eineinhalb bzw. zwei Kalenderjahre und wird vom ThILLM angeboten. Sie umfasst zwölf Veranstaltungen inklusive der Abschlussveranstaltung in der Regel im Umfang von 1,5 Tagen (Präsenzzeit). Die Veranstaltungen finden Freitagnachmittag und Samstag oder in den Ferien statt.

Bei der eigenverantwortlichen Organisation der Hospitationen und des persönlichen Projektes werden die Teilnehmer von den zuständigen Mitarbeitern in den Staatlichen Schulämtern und im ThILLM unterstützt.

Zusätzliche regionale oder zentrale Angebote zur Vertiefung einzelner Themen sind fakultativ möglich.

Die Staatlichen Schulämter kooperieren bei der Organisation mit dem ThILLM. Zudem bieten sie fakultative Gespräche zur Personalentwicklung für die Teilnehmer an, in dessen Rahmen die Möglichkeiten des Pools potenzieller Führungspersonen und weitere Unterstützungsangebote erläutert werden.

10.5. Methoden

Die vorbereitende Qualifizierung ist als systematischer Lernprozess mit aufeinander aufbauenden Themen konzipiert. Sie gliedert sich in Präsenz- und Transferphase nach den Prinzipien wirksamen Lernens.³

Von den Teilnehmern werden die aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, die Umsetzung der Transferaufgaben sowie der vorbereitenden Aufgaben, ein intensives Selbststudium und die Durchführung eines persönlichen Projektes erwartet.

In den Präsenzphasen gibt es einen Wechsel zwischen Vorträgen, Einzel- und Gruppenaktivitäten. Es wird besonders auf lösungsorientiertes/ problemorientiertes Lernen sowie auf die Reflexion des Gelernten (z.B. in Form von Lerntagebüchern) geachtet.

Vorgesehen sind außerdem die Durchführung von Hospitationen und Praktika, auch in nicht-schulischen Bildungseinrichtungen oder in der Wirtschaft und Industrie.

Gegenseitige Beratungen der Teilnehmer zum Beispiel in kleinen Gruppen oder Tandems sollen den Lernerfolg sichern.

³ Vgl. ebd.

10.6. Inhalte

Folgende Präsenzveranstaltungen (je 1,5 Tage) sind Bestandteil der vorbereitenden Qualifizierung:

1. Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation
2. Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt
3. Aufgaben von Schulleitungen
4. Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle
5. Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung
6. Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung
7. Rechtsgrundlagen für Schulleitungen
8. Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe
9. schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung
10. datenbasierte Schulentwicklung
11. Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
12. Projektpräsentation und Abschlusskolloquium

Weitere verbindliche Bestandteile sind:

- Umsetzung und Präsentation eines persönlichen Projektes, in dessen Rahmen konkrete pädagogische Führungsaufgaben übernommen und reflektiert werden
- Hospitationen bei Schulleitungsmitgliedern und in verschiedenen Einrichtungen des Thüringer Bildungswesens
- Arbeit und gegenseitige Beratung in Tandems oder Kleingruppen

Fakultative Bestandteile können sein:

- interkulturelle Hospitation
- Praktika

10.6.1. Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation

Zielsetzung	Die Teilnehmer kennen sich als Gruppe, bilden eine Lerngemeinschaft und schaffen die Voraussetzungen für interne Lernnetzwerke. Sie kennen Möglichkeiten der Gruppen- bzw. Teambildung im Rahmen von Führung. Der Aufbau und Ablauf der Fortbildung sowie das zugrundeliegende Lernmodell transferwirksamen Lernens sind ihnen bekannt. Die Teilnehmer haben ihr eigenes bisheriges Lernverhalten analysiert und erste Konsequenzen daraus gezogen. Aus einer gemeinsam entwickelten, ersten Vorstellung von pädagogischer Führung leiten die Teilnehmer mögliche Lernziele ab. Sie kennen ein Grundmodell der Kommunikation.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Einführung<ul style="list-style-type: none">▪ Gruppenbildung als Maßnahme der Teamentwicklung, Reflexion und Anwendungsmöglichkeiten in der Führungspraxis▪ Aufbau und Ablauf der Fortbildung sowie deren pädagogische Begründung▪ Modell wirksamen Lernens nach Wahl⁴ (z.B. Präsenz- und Transferphase)▪ daraus resultierende Methoden und Einsatz in der Fortbildung (z.B. selbstorganisiertes Lernen, Gruppenarbeitsformen, kollegiale Fallberatung, Hospitationen, Lerntagebuch, persönliches Projekt)▪ Analyse des eigenen bisherigen Lernverhaltens2. Lernplanung<ul style="list-style-type: none">▪ mein Bild von Führung im pädagogischen Feld: Erfahrungen▪ Fundamente pädagogischer Führungstätigkeit▪ Reflexion zu eigenen Kompetenzen, ggf. Beziehung zum Orientierungsangebot herstellen▪ Ableitung von individuellen Lernzielen▪ Sammeln von Projektideen3. Kommunikation<ul style="list-style-type: none">▪ Grundmodelle der Kommunikation▪ Reflexion zum eigenen Kommunikationsverhalten4. Vorbereitung der Transferphase

⁴ vgl. Wahl, Diethelm: Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. 2. Aufl. mit Methodensammlung. Klinkhardt: Bad Heilbrunn 2006.
Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen 31

10.6.2. Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt

Zielsetzung	Die Teilnehmer verstehen die personen-, sach- und situationsangemessene Kommunikation als eine grundlegende Komponente der Kultur einer „lernenden Schule“ und wesentlichen Bestandteil von zielführendem Führungshandeln. Sie können ihr eigenes Kommunikationsverhalten und das anderer reflektieren und sich angemessen darauf einstellen. Sie kennen die Bedeutung von Kommunikation im Führungsprozess und die wesentliche Rolle der Schulleitung bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen in der Schule. Sie kennen Grundlagen der Gesprächsführung. Die Teilnehmer verstehen die Rolle des persönlichen Projektes im Rahmen der Qualifizierung, wissen, wie die Umsetzung strukturiert ist und haben mit der Themenfindung begonnen. Sie kennen Job-Shadowing als Möglichkeit zur Erkundung des zukünftigen Berufsfeldes.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikation und Führung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsmodelle (Ergänzungen, wie symbolische Kommunikation und symbolische Führung, z.B. mittels Schulgebäude) ▪ Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens und das anderer; Ableitung von Zusammenhängen und Konsequenzen (Reflexion zur Transferphase) ▪ Feedback geben und Metakommunikation (als Teil der Fortbildung und als Führungsaufgabe) ▪ Kommunikatives Verhalten in bestimmten Führungssituationen üben (Grundlagen der Gesprächsführung und Rhetorik) ▪ Transferaufgabe 2. Einführung in das persönliche Projekt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele, wesentliche Inhalte, Aufgaben der Teilnehmer ▪ Ablauf und Organisatorisches 3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Job-Shadowing als Maßnahme der Personalentwicklung

10.6.3. Aufgaben von Schulleitungen

Zielsetzung	Die Teilnehmer kennen die wesentlichen Aufgaben von Schulleitungen in Thüringen und die Merkmale guter Schulleitungen. Sie reflektieren ihre Erfahrungen mit Schulleitungen und sonstigen pädagogischen Führungspersonen sowie deren Einfluss auf ihr eigenes Handeln und können Schlussfolgerungen daraus ziehen. Ihre führungsrelevanten Einstellungen und Haltungen sind ihnen bewusst. Sie haben die Bereitschaft, diese systematisch weiterzuentwickeln.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgaben von Schulleitungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexion zum Job-Shadowing ▪ Aufgaben von Schulleitungen in Thüringen unter Beachtung bildungspolitischer Zielsetzungen ▪ Wirksamkeit von Schulleitungen – Erkenntnisse aus der Forschung ▪ Rolle der Schulleitung bei der Schulentwicklung ▪ Schulleitung als Team, Kommunikation und Arbeitsorganisation in der Schulleitung ▪ Schulleitung und außerschulische Partner ▪ Transferaufgabe 2. persönliches Projekt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkretisierung der Themen zum persönlichen Projekt 3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht zu Steuerungsebenen im Thüringer Bildungswesen ▪ Hospitationen als Instrument der Schulentwicklung

10.6.4. Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle

Zielsetzung	Die Teilnehmer haben vertiefte Kenntnisse zu Rolle und Aufgaben von Schulleitungen in Abgrenzung zu den anderen Führungsebenen. Sie kennen den Aufbau des Thüringer Bildungswesens sowie die Befugnisse und Aufgaben der daran beteiligten Organisationen. Verschiedene Organisationsmodelle sowie förderliche Bedingungen für die Zusammenarbeit innerhalb solcher Systeme kennen sie und können sie nutzen. Die Bedeutsamkeit von Instrumenten zur Steuerung von Systemen, wie Datenanalysen, ist ihnen bekannt.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgaben von Schulleitungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation und Reflexion zu den Hospitationen ▪ Aufbau, Organisation und Aufgaben der verschiedenen Steuerungsebenen im Thüringer Bildungswesen und Vernetzung und Zusammenwirken der Ebenen mit dem Ziel gelingender Bildungs- und Erziehungsprozesse ▪ Modelle pädagogischer Organisationen – Organisationsansätze - Gestaltungsmöglichkeiten in diesen Ansätzen ▪ Steuerungsmöglichkeiten durch Datenanalyse und sinnvolle Nutzung der Instrumente ▪ Informationsaustausch gewährleisten ▪ Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Kommune ▪ Beziehung zu den eigenen Kompetenzen herstellen und Lernfelder entdecken ▪ Transferaufgabe 2. persönliches Projekt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegen des Themas des persönlichen Projektes 3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektmanagement – Selbststudienaufgaben ▪ Absprache zu den Vorträgen

10.6.5. Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung

Zielsetzung	Die Teilnehmer kennen die Grundlagen des Projektmanagements und können sie für die Umsetzung ihres persönlichen Projektes nutzen. Sie kennen Führungsaufgaben in Projekten und können diese für ihr eigenes Projekt konkretisieren. Die Bedeutung des Projektmanagements für Schul- und Personalentwicklung ist ihnen bewusst. Sie können sich selbst bezogen auf die für die Umsetzung dieser Führungsaufgaben notwendigen Kompetenzen einschätzen und Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung planen. Die Teilnehmer formulieren ihren Projektauftrag, die Ziele ihres Projektes sowie erste Schritte. Sie können fachwissenschaftliche Inhalte in der Lerngruppe präsentieren und andere Präsentationen angemessen einschätzen. Sie kennen Regeln für Präsentationen und Moderation.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Projektmanagement<ul style="list-style-type: none">▪ Definition, Funktion und Phasen des Projektmanagement▪ Führungsaufgaben beim Projektmanagement und dafür notwendige Kompetenzen▪ Projektmanagement und Organisationsstrukturen▪ Rolle des Projektmanagements bei Schulentwicklung und Personalentwicklung, Grenzen des Projektmanagements▪ Teilaspekte des Projektmanagements wie: Zielformulierung, Planung und Controlling▪ Präsentations- und Moderationsregeln▪ Feedback geben zu den Präsentationen2. persönliches Projekt<ul style="list-style-type: none">▪ Konkretisierung des eigenen Projektes (Auftrag, Ziele, Schritte, Führungsaufgaben)▪ Transferaufgabe3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung<ul style="list-style-type: none">▪ Protokollierung von Dienstberatungen, Konferenzen, Sitzungen

10.6.6. Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung

Zielsetzung	Die Teilnehmer kennen Regeln und Methoden der Moderation und können sie anwenden. Einsatzfelder der Moderation in Schulentwicklungsprozessen oder in Sitzungen und Konferenzen sind ihnen bekannt. Aufbau und Ablauf von Sitzungen und Konferenzen sowie deren zielführende Gestaltung kennen die Teilnehmer. Sie wissen, wie man Verständigungsprozesse, z.B. in Konferenzen bewirken und unterstützen sowie komplexe Gesprächssituationen auflösen kann. Sie können ihre Fähigkeiten, Begeisterung zu erzeugen oder Gruppen anzusprechen, einschätzen.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Moderation<ul style="list-style-type: none">▪ Reflexion zu den Erfahrungen aus unterschiedlichen Besprechungen und Beratungen▪ Regeln der Moderation▪ Moderation verschieden großer Gruppen▪ Einsatz von Moderationstechniken bei Schulentwicklungsprozessen▪ Welche Moderationsinstrumente liegen mir persönlich besonders?▪ Gruppensteuerung, Begeisterung erzeugen▪ Visualisierung von Diskussionsgegenständen und –ergebnissen▪ Grundlagen der Sitzungs- und Konferenzgestaltung▪ Protokollführung▪ Transferaufgabe2. persönliches Projekt<ul style="list-style-type: none">▪ Projektumsetzung und Moderation – Anwendungsbereiche finden3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung<ul style="list-style-type: none">▪ Auseinandersetzung mit grundlegenden Rechtsnormen (Sammlung)▪ Rechtsfragen/ Fälle im Rahmen der Umsetzung des persönlichen Projektes, die besprochen werden sollen, sammeln

10.6.7. Rechtsgrundlagen für pädagogische Führungspersonen

Zielsetzung	Die Teilnehmer haben einen grundlegenden Überblick über das die Schule beeinflussende Rechtssystem. Sie kennen wesentliche Aspekte des Schulrechts sowie des Dienstrechts. Regelungsbefugnisse und Zuständigkeiten zur Umsetzung der Rechtsvorschriften sind ihnen bekannt. Sie kennen die grundlegenden Rechte und Pflichten eines Schulleiters.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Rechtsgrundlagen<ul style="list-style-type: none">▪ das Rechtssystem der Bundesrepublik Deutschland▪ Grundlagen des Schulrechts und des Dienstrechts▪ Regelungsbefugnisse in den einzelnen Steuerungsebenen, insbesondere in der Schule)▪ Rechte und Pflichten des Schulleiters im Überblick (Hausrecht, Unfallschutz, Krisenmanagement usw.)▪ allgemeine Fallarbeit2. persönliches Projekt<ul style="list-style-type: none">▪ Klärung von Fragen, die die persönlichen Projekte betreffen▪ Fallarbeit▪ Transferaufgabe3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung<ul style="list-style-type: none">▪ bisherige Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung in der Schule und/ oder für sich selbst analysieren▪ eigene Beispiele guten Unterrichts präsentieren

10.6.8. Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe

Zielsetzung	Die Teilnehmer erkennen die Gesamtverantwortung der Schulleitung für gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse und wissen, dass dafür eine kontinuierliche und systematische Unterrichtsentwicklung notwendig ist. Sie kennen die wesentlichen Aufgaben, die die Schulleitung in diesem Prozess hat, und erhalten einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und Instrumente der Unterrichtsentwicklung. Merkmale erfolgreicher Unterrichts auf der Basis des aktuellen Forschungsstandes können sie benennen und Konsequenzen für Schulleitungen bei deren schulischer Umsetzung ableiten.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Unterrichtsentwicklung<ul style="list-style-type: none">▪ Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu gutem, erfolgreichem Unterricht▪ aktuelle Ansätze aus der Lernforschung▪ innovative, inklusive Lernumgebungen gestalten▪ Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung (z.B. schulinterne Lehr- und Lernplanung, gemeinsame Unterrichtsvorbereitung, interne Kooperation, Fachschaften, fächerübergreifende Teams, Klassen- und Jahrgangsteams, Hospitationen, kollegiale Beratung, Fortbildung)▪ Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts▪ Selbstreflexion zum eigenen Unterricht▪ Qualität von Unterricht sichern: Bildungsstandards, Kompetenztests▪ vom Ergebnis her denken, klare Ziele setzen▪ Transferaufgabe (ggf. gegenseitige Hospitationen und Beratung zur Entwicklung des Unterrichts)2. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung<ul style="list-style-type: none">▪ Hospitationen bei der Stundenplanerstellung oder Gespräch zur Gestaltung des Stundenplanes

10.6.9. schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer wissen um die Bedeutung förderlicher Bedingungen und Strukturen erfolgreichen und wirksamen Lernens. Sie können Instrumente der Arbeitsorganisation auf ihre förderliche und/ oder hinderliche Funktion einschätzen und Lernbarrieren abbauen. Sie wissen um die Notwendigkeit und den praktischen Umgang mit den damit verbundenen Verwaltungsaufgaben. Sie haben einen Überblick über diesbezügliche Regelungsbefugnisse und die Regelungsnotwendigkeiten.</p> <p>Die Planung der Schulorganisation und der Arbeitsorganisation zwischen den am Schulleben Beteiligten, dem Kollegium und den sonstigen Funktionsträgern innerhalb des engeren und weiteren Bereichs der Schulleitung und beim Schulleiter selbst wird als Arbeitsfeld betrachtet. Die Teilnehmer können mit der Verwaltungsvorschrift zur Organisation der Schuljahre sowie den gültigen Rechtsnormen sicher umgehen.</p>
Inhalte	<p>1. Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Einsatzplanung, Anwendung des Dienstrechts und der Stundentafeln▪ Stundenplanung – einen Stundenplan nach pädagogischen Prämissen des guten Unterrichts und unter Beachtung der geltenden Rechtsvorschriften erstellen▪ Anwendung der Verwaltungsvorschrift zur Organisation der Schuljahre und der relevanten Rechtsnormen▪ Zusammenarbeit zwischen Ministerium, Schulämtern und Schulen bei der Vorbereitung der Schuljahre▪ Arbeitsorganisation zwischen Schulleiter und Stellvertreter bzw. Leitungsteam sowie Einbeziehung von Mitwirkungsgremien und Pädagogen mit besonderen Aufgaben▪ Terminplanung, Schuljahresplanung, Planung von schulischen Veranstaltungen, Prüfungsorganisation▪ Transferaufgabe <p>2. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Schulentwicklung an meiner Schule (Analyse zum aktuellen Stand)

10.6.10. datenbasierte Schulentwicklung

Zielsetzung	Die Teilnehmer wissen um die zentrale Rolle, die das Schulleitungspersonal bei Schulentwicklungsprozessen einnimmt, und kennen dessen Aufgaben. Sie kennen den Ablauf von Schulentwicklungsprozessen sowie Methoden, dies zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren. Ihnen ist bewusst, dass sie die Verantwortung dafür tragen, ihre Organisation „Schule“ qualitativ zu gestalten, um gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse für jeden Schüler zu ermöglichen. Maßnahmen der datenbasierten Qualitätssicherung sind ihnen bekannt. Sie können Daten auf ihre Relevanz für den Schulentwicklungsprozess einschätzen.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Schulentwicklung<ul style="list-style-type: none">▪ Schule als Organisation (Bezug zum Modul 4)▪ systematische Schulentwicklung auf der Basis der Systemtheorie und des Organisationslernens▪ datenbasierte, strategische Entwicklung der Schule, Prozessmanagement, Prozesskreislauf der Schulentwicklung▪ Qualität von Schule, Bildungs- und Qualitätsstandards▪ interne und externe Evaluation und Qualitätssicherung, Daten richtig nutzen▪ Leitbildarbeit und Arbeit mit Zielen▪ Schulprogrammarbeit und Schulidentität▪ Veränderungsprozesse gestalten/ Umgang mit Widerstand▪ Schulleitung als Schlüsselfaktor und wichtiger Initiator für Veränderungsprozesse▪ Rolle und Aufgaben von Steuergruppen▪ Fallstudien: Erfahrungen mit Schulentwicklung2. persönliches Projekt<ul style="list-style-type: none">▪ Einordnung von Projektmanagement in die systemische Schulentwicklung▪ Analyse des Beitrages des persönlichen Projektes zur Schulentwicklung3. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung<ul style="list-style-type: none">▪ persönliche Stressoren und Schutzfaktoren▪ Gesundheitskonzepte an Schulen

10.6.11. Personalentwicklung und Gesundheitsförderung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer verstehen Personalentwicklung als Gesundheitsförderung und als Elemente der Qualitätsentwicklung an der Schule – insbesondere bezogen auf den Unterricht und als Förderung der einzelnen Mitarbeiter bzw. der Pädagogen in ihrer individuellen professionellen Entwicklung. Sie kennen Maßnahmen der Personalentwicklung und die Aufgaben der Schulleitung dabei. An Beispielen der Teamentwicklung und der Gesundheitsförderung erleben sie Möglichkeiten und Grenzen schulischer Führungsarbeit.</p> <p>Die Teilnehmer lernen, sich besser selbst zu managen und ihre Balance aus Arbeit und Privatleben zu optimieren.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalentwicklung als Teil der Schulentwicklung, schulspezifische Konzepte von Personalentwicklung ▪ Maßnahmen der Personalentwicklung im Überblick wie Beratung, Arbeit in Teams, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Einsatzplanung, Zielvereinbarungen, Abordnungen usw. ▪ eigene Personalentwicklung reflektieren und Konsequenzen ableiten ▪ wirksame Gestaltung von Fortbildungen des Kollegiums - Fortbildungsplanung 2. Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastung und Beanspruchung ▪ Gesundheitsförderung für mich selbst und für die Kollegen ▪ externe und interne Ressourcen zur Stressbewältigung ▪ von der persönlichen Lebensphilosophie über Vision, Zielsystem, Verhaltensanalyse zum persönlichen konkreten kontinuierlichen Entwicklungsprozess ▪ zukünftige Anforderungen an Schulleiter – in Balance bleiben ▪ Transferaufgabe 3. persönliches Projekt <ul style="list-style-type: none"> ▪ das persönliche Projekt als Maßnahme der Personalentwicklung ▪ Erfahrungen und Umgang mit Stress im persönlichen Projekt 4. Vorbereitung der nächsten Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absprachen zur Präsentation der persönlichen Projekte und dem abschließenden Kolloquium

10.6.12. Projektpräsentation und Abschlusskolloquium

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer können zeigen, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bezüglich des Führungshandelns sie erworben haben und welche praktischen Erfahrungen sie sammeln konnten. Sie dokumentieren ihre persönliche Entwicklung bezogen auf den Erwerb von Führungskompetenzen und leiten weitere Schritte für ihre Entwicklung ab. Über die Entwicklung ihrer professionsbezogenen Haltungen und Einstellungen können sie nachdenken und diskutieren. Sie können in der Projektpräsentation die Ergebnisse und den Beitrag des Projektes zur Schulentwicklung sowie die eigene Kompetenzentwicklung darstellen. Anderen Teilnehmern können sie wertschätzende und förderliche Rückmeldungen geben.</p>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektpräsentation und Diskussion ▪ Darstellung erworbener Führungskompetenzen ▪ Reflexion zur persönlichen Entwicklung im Projekt, insbesondere zu Haltungen und Einstellungen ▪ gegenseitiges Feedback zur Kompetenzentwicklung ▪ weitere Lernziele ableiten ▪ Rückmeldung zur Qualifizierung

11. Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)

11.1. Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an Schulleiter aller Schularten in den ersten drei Jahren nach Übernahme einer Leitungstätigkeit. Die Teilnahme an den amtseinführenden Qualifizierungen ist verbindlich, soweit die entsprechende Qualifizierung nicht anderweitig nachgewiesen wird.

Art und Umfang der verbindlichen Maßnahmen – gegebenenfalls auch aus dem Bereich der vorbereitenden Qualifizierung – werden in einer Zielvereinbarung festgeschrieben.

Das TMBWK weist erfolgreichen Bewerbern um eine Schulleitungsstelle einen Teilnahmeplatz bei der Qualifizierungsmaßnahme zu.

Rechtliche Beteiligungsregelungen werden beachtet.

11.2. Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 3) ist es spezifisches Ziel der amtseinführenden Qualifizierung, die Schulleitungen bei der Erlangung von Handlungskompetenz und Handlungssicherheit in ihrem neuen Tätigkeitsfeld zu unterstützen.

Die Teilnehmer bestimmen ihre individuellen Lernziele. Daraus leiten sie ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf ab und formulieren ihren Fortbildungsplan. Anschließend erfolgt eine Gewichtung entsprechend dem Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer.

Teilziele sind:

- die Auseinandersetzung mit Werten und der Einstellung zur eigenen Schulleiterrolle,
- die Förderung von sozialen Kompetenzen,
- die Sensibilisierung von Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- die Fähigkeit, komplexe Situationen wahrzunehmen und angemessen reagieren zu können,
- die Erweiterung von Handlungsfähigkeit und Methodenwissen,
- der Erwerb von Wissen über Gruppen- und Veränderungsprozesse,
- das Kennenlernen von wirkungsvollen Instrumenten für Personal- und Organisationsentwicklung.

11.3. Inhalte

Die Inhalte orientieren sich am Entwicklungsbedarf und den Lernzielen des einzelnen Teilnehmers. Der Lernprozess berücksichtigt besondere pädagogische Fallbeispiele, die sich aus der Situation der Schulleiter in den ersten Jahren ihrer Tätigkeit ergeben.

1. Rolle und Selbstverständnis (3 Tage)
2. Kommunikation, Kooperation und Moderation (3 Tage)
3. Schulorganisation und Verwaltungsaufgaben (2 Tage)
4. Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (2 Tage)
5. Schulentwicklung und Organisationsentwicklung (2 Tage)
6. Schulentwicklungsprogramm und Evaluation (3 Tage)
7. Personalmanagement: Entwicklung und Beurteilung (3 Tage)
8. Unterrichtsentwicklung (3 Tage)
9. Schule und Recht (2 Tage)
10. Schule im gesellschaftlichen, bildungspolitischen und internationalen Kontext (2 Tage)

11.3.1. Rolle und Selbstverständnis (3 Tage)

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer sollen erkennen, dass die Arbeit als Schulleiter ein neues Tätigkeitsbild darstellt. Sie reflektieren ihre bisherigen subjektiven Leitungserfahrungen, werten diese aus und formulieren ihr eigenes Führungsverständnis.</p> <p>Die Teilnehmer bestimmen ihre individuellen Lernziele. Daraus leiten sie ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf ab und formulieren ihren Fortbildungsplan. Anschließend erfolgt eine Gewichtung entsprechend dem Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer.</p> <p>Sie üben den Umgang mit Zielvereinbarungen (u.a. Formulieren, Vorbereiten von Mitarbeitergesprächen sowie von Zielvereinbarungsgesprächen mit dem Schulamt).</p> <p>Die Teilnehmer lernen verschiedene Führungsstile kennen und reflektieren diese vor ihrer eigenen Werthaltung und ihrem Handlungsverständnis.</p> <p>Der Schulleiter ist im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für die Einzelschule auf die Unterstützung anderer angewiesen. Die Teilnehmer sollen daher erkennen, dass sie durch andere Funktionsträger und ggf. Mitglieder einer erweiterten Schulleitung entlastet werden und effektiver führen können.</p> <p>Handlungsspielräume und Grenzen des Schulleiterhandelns werden hinterfragt.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexion eigener Leitungserfahrungen <ul style="list-style-type: none"> - Leitungserfahrung im eigenen Lebenslauf: <ul style="list-style-type: none"> Wen habe ich wozu angeleitet? Was habe ich dabei getan? Welche Fähigkeiten brauchte ich dazu? Wie waren meine Erfahrungen? An welchen Vorbildern habe ich mich positiv oder abgrenzend orientiert? Welche Führungsfähigkeiten werden sichtbar? Unter welchen Rahmenbedingungen wird Führung als positive Erfahrung gewertet? - Formulieren eines eigenen Führungsverständnisses („Führen heißt für mich ...“) 2. Persönliche Fortbildungsplanung und Gewichtung nach Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer 3. Führen mit Zielvereinbarungen <ul style="list-style-type: none"> - Was sind Zielvereinbarungen? - Wie werden sie formuliert? 4. Herkömmliche und moderne Führungsstile – Umgang mit Macht, Demokratie und Partizipation 5. Sonstige Führungsaufgaben <ul style="list-style-type: none"> - Führungspersönlichkeiten unter den Mitarbeitern erkennen und fördern - Frauenförderung/Gender Mainstreaming 6. Schulleitung im Team 7. Schulrecht

11.3.2. Kommunikation, Kooperation und Moderation (3 Tage)

Zielsetzung	<p>Kommunikation ist eine grundlegende Komponente der Kultur einer "lernenden Schule" und wesentlicher Bestandteil von angemessenem Führungshandeln. Hier gilt es für Schulleitung, Kenntnisse zu erwerben, eigenes Kommunikationsverhalten zu reflektieren und kommunikative Kompetenzen weiterzuentwickeln.</p> <p>Bei Konferenzen oder Sitzungen ist die Moderation von Gruppenprozessen überaus wichtig. Es sollen Grundregeln und Methoden der Moderation kennen gelernt werden. Hierzu werden Instrumente vorgestellt und ausprobiert.</p> <p>Der angemessene und förderliche Umgang mit Widerständen und Konflikten ist Teil einer entwicklungsförderlichen Schulkultur. Schulleitungshandeln sollte modellhaft für kooperatives und konstruktives Konfliktlösungsverhalten sein. Nötig dafür sind entsprechendes Wissen und praktische Kompetenz. Dies soll hier vermittelt bzw. vertieft werden.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikation – Grundlagen <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsmodelle - Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens - Feedback geben und Metakommunikation - Arbeit in und mit komplexen Strukturen und Netzwerken - Rhetorik- den eigenen Standpunkt gezielt vertreten 2. Kommunikation – Gesprächsformen <ul style="list-style-type: none"> - Gesprächsführung - Mediationsgespräche - Win-Win – Gespräche - Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche - Beratungsgespräche - Konfrontationsgespräche 3. Kooperation – Moderation <ul style="list-style-type: none"> - Wie kann man Verständigungsprozesse bewirken und unterstützen? - Inwieweit spielt bei Projektplanung die Moderation eine Rolle? - Wie moderiert man verschieden große Gruppen? - Wie kann ich Diskussionsgegenstände und –ergebnisse visualisieren? - Welche Regeln gibt es bei der Moderation zu beachten? - Wie kann ich komplexe Gesprächssituationen auflösen? - Wie setze ich Moderationstechniken bei der Schulentwicklungsplanung ein? - Welche Moderationsinstrumente liegen mir persönlich besonders? 4. Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Einstellung zu Konflikten und Konfliktlösungen - Die Theorie des Konflikts - Konfliktarten und Konfliktdiagnose - Konkrete Konfliktlösungsstrategien (Arbeiten an Hand von Fallbeispielen) - Mediation - Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe

11.3.3. Schulorganisation und Verwaltungsaufgaben (2 Tage)

Zielsetzung	<p>Eine gute Schulorganisation ist eine notwendige Voraussetzung für eine positive Schulentwicklung, für Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Lernerfolg von Schülern.</p> <p>Den Teilnehmern soll die Notwendigkeit und der praktische Umgang mit der Schulorganisation und den damit verbundenen Verwaltungsaufgaben in einer zunehmend eigenverantwortlichen Schule, ihre rechtlichen Grundlagen und die Möglichkeiten der Partizipation von Lehrern, Eltern und Schülern aufgezeigt werden. Die Steuerungsprozesse und die Regelungsnotwendigkeiten und -befugnisse durch den Schulleiter in Relation zu Initiativen, kommunikativen und administrativen Arbeitsweisen werden beleuchtet.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Personalplanung und Lehrereinsatz<ul style="list-style-type: none">- Organisationsrichtlinien, Statistiken, Arbeitszeitmodelle- Referendare/Lehrramtsanwärter- Unterrichtsverteilung,- Stundenplanerstellung, Vorstellung eines computergestützten Stundenplanprogramms- Verringerung von Unterrichtsausfall, Mehrarbeit2. Aufsicht und Haftung3. Rechte und Pflichten des Schulleiters<ul style="list-style-type: none">- Wahrnehmung des Hausrechts- Schulausstattung,- Baumaßnahmen- Sicherheit auf dem Schulgelände, Objektverantwortung- Arbeitsschutz, Brandschutz, Unfallschutz, Verhalten bei Krisen4. Finanzen<ul style="list-style-type: none">- Wirtschaftliches Handeln der Einzelschule- Budgetierung- Werbung und Sponsoren- Fördermittel5. Öffentlichkeitsarbeit und Umgang mit der Presse6. Verfahrens- und Verwaltungsregelungen<ul style="list-style-type: none">- Durchsetzung der Schulpflicht- Umgang mit Beurlaubungen- Durchsetzung der Hausordnung- Regelungen bei Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen- Übergänge und Abschlüsse- Datenschutz7. Konferenzen, Ausschüsse und weitere Gremien<ul style="list-style-type: none">- Zusammensetzung der Gremien- Terminierungen- Geschäftsordnungen

11.3.4. Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (2 Tage)

Zielsetzung	<p>Die umfangreichen Aufgabenbereiche des Schulleiters und die Vielschichtigkeit in der Führung und Organisation des sozialen Systems Schule in ihrer komplexen Hierarchie erfordern einen effektiven Umgang mit der kostbaren Ressource Zeit.</p> <p>Deshalb ist ein durchdachtes und effizientes Zeitmanagement für Schulleitungsmitglieder unerlässlich. Dies muss einhergehen mit einer transparenten und längerfristigen Planung der Schulorganisation und der Arbeitsorganisation zwischen den am Schulleben Beteiligten, dem Kollegium und den sonstigen Funktionsträgern, innerhalb des engeren und weiteren Bereichs der Schulleitung und beim Schulleiter selbst.</p> <p>Die Grundlagen des Zeitmanagements und der Stressbewältigung sollen grundsätzlich und praxisnah beleuchtet werden.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Grundlagen des Zeitmanagements<ul style="list-style-type: none">- Arbeiten unter Zeitdruck- Prioritätensetzung (Wesentliches von Dringlichem unterscheiden)- Umgang mit Unterbrechungen- Delegieren- Tagesplanung, Wochenplanung und langfristige Planung2. Stressmanagement<ul style="list-style-type: none">- Positiver und negativer Stress- Stressreaktionen- Allgemeine und persönliche Stressfaktoren- Stressbewältigung durch aktives Zeitmanagement- Stressmanagement in Verhandlungen- Übungen zum Stressabbau3. Arbeitsorganisation (Büroorganisation und allg. Verwaltung)<ul style="list-style-type: none">- Zusammenarbeit mit Sekretärinnen, Hausmeister und sonstigen nicht pädagogischen Mitarbeitern- Planung von Mitarbeitergesprächen, Unterrichtsbesuchen (z.B. als Grundlage für dienstliche Beurteilungen) und von Beratung und Betreuung von Referendaren und Praktikanten (Erstellen von Zeitplänen)- Persönlicher Terminkalender, Sprechzeiten, offene Tür- Planung und Durchführung von Telefongesprächen, Aktennotizen- Organisation des Sekretariats (Aktenplan), Schriftwechsel, Ablage, Vorlage,- Aktenführung (z.B. Schülerbogen), Umgang mit Post- Schulrechtssammlungen4. Schuljahresgesamtplanung<ul style="list-style-type: none">- Konferenzplanung (Lehrerkonferenzen, Schulkonferenzen, Fachkonferenzen)- Dienstbesprechungen, Teambesprechungen, Klassenkonferenzen, Versetzungskonferenzen, Probezeitkonferenzen, Einstufungen, Umstufungen- Klausuren-/Klassenarbeitsplanung- Planung von schulischen Veranstaltungen- Wandertage/Schülerfahrten- Prüfungen/Gutachten, Kompetenztests- Schüleraufnahme und –entlassung5. Informationsfluss in der Schule<ul style="list-style-type: none">- zwischen Schulleitung und Kollegium, Eltern und Schülern- innerhalb der Schulleitung- mit erweiterter Schulleitung und Steuergruppen

11.3.5. Schulentwicklung und Organisationsentwicklung (2 Tage)

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer werden in die Erkenntnisse der Schulforschung und in neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung eingeführt und erkennen und reflektieren die zentrale Rolle, die der Schulleiter beim Gelingen von Schulentwicklungsprozessen einnimmt. Außerdem erwerben sie Kompetenzen, die ihnen dabei helfen, Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren und so die ihnen anvertraute Organisation "Schule" qualifiziert zu gestalten und zu entwickeln.</p> <p>Das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen ist darüber hinaus von innerschulischen Strukturen abhängig und insbesondere von der "Steuergruppe". Die Teilnehmer reflektieren die Gelingensbedingungen, die für die erfolgreiche Arbeit der Steuergruppe notwendig sind. Zudem ist ein Ziel der Veranstaltung die Überprüfung des eigenen Führungsverständnisses und Führungsverhaltens durch die Teilnehmer, denn im Kontext "lernender Organisationen" ist eine stark kooperative Ausrichtung zwingend notwendig.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität und Verbesserung von Schule <ul style="list-style-type: none"> - Qualität von Schule: Was macht eine gute Schule aus? - Entwickeln von Schule: Was sind Ziele von Schulentwicklung? Wie kann man Schulen verbessern? Was sind Hindernisse und Stolpersteine? 2. Die Rolle von Schulleitung <ul style="list-style-type: none"> - Schulleitung als Schlüsselfaktor und wichtiger Change Agent - Fallstudien: Erfahrungen mit Schulentwicklung 3. Schulentwicklung im Überblick <ul style="list-style-type: none"> - systemisches Denken, Organisationslernen und systematische Schulentwicklung, Prozessmanagement - Phasen von Schulentwicklungsprozessen, Qualitätskreisläufe - Zielklärung und Zielvereinbarung - Entwicklung einer Schulidentität - Nutzen äußerer Umstände als Motor für innere Entwicklungen - Entwicklung einer professionellen Schulkultur - Umgang mit Entwicklungsbarrieren 4. Arbeiten mit Steuergruppen <ul style="list-style-type: none"> - Prinzipien und Arbeitsweise, Zusammensetzung - Verhältnis zum Kollegium - die Rolle der Schulleitung 5. Arbeiten im Team <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Teamentwicklung - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerstand, Problemlöse- und Konfliktlösemodelle - Feedbackkultur 6. Projektmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Projektdefinition - Projektziele - Projektplanung - Projektdurchführung - Konferenztechniken, Moderation von Entscheidungsprozessen

11.3.6. Schulentwicklungsprogramm und Evaluation (3 Tage)

Zielsetzung	<p>Das Erstellen eines Schulentwicklungsprogramms als Prozess und Produkt bereitet an vielen Schulen oftmals Schwierigkeiten. Die Teilnehmer sollen die für die Fertigstellung eines Schulentwicklungsprogramms und eines Leitbildes erforderlichen Arbeitsschritte kennen lernen und einüben.</p> <p>Diese Veranstaltung hilft den Teilnehmern, Möglichkeiten für die Bestandsaufnahme und interne Evaluation in ihrer Schule kennenzulernen und auf ihre praktische Anwendbarkeit hin zu untersuchen.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schulentwicklungsprogramm - Übersicht <ul style="list-style-type: none"> - Was ist ein Schulentwicklungsprogramm? - Was ist pädagogisch sinnvoll? - Was ist davon Schulentwicklung? - Was davon Öffentlichkeitsarbeit? - Was ist Schulentwicklungsprogrammarbeit als Prozess? 2. Schulentwicklungsprogramm/Leitbild <ul style="list-style-type: none"> - den Einstieg wagen - eine Steuergruppe bilden - die Bestandsaufnahme durchführen mittels Auflistung und Analyse vorhandener Projekte, der Jahresberichte und der Schulgeschichte - mögliche Verfahren und Methoden <ul style="list-style-type: none"> - quantitative Befragungen - allegorische Methoden - Umfeldanalyse - Diagnosekonferenz - Stärken-Schwächen-Analysen - das Leitbild entwickeln: <ul style="list-style-type: none"> - Leitsätze (pädagogische Grundorientierung, Ethos, Vision) - abgeleitete Leitsätze für Unterricht, Erziehung, Schulleben etc. - die Ziele, Standards und Entwicklungsschwerpunkte festlegen - Maßnahmen planen, Kriterien und Indikatoren festlegen - das Vorhaben umsetzen - intern evaluieren - ausgewählte Vorhaben überprüfen: <ul style="list-style-type: none"> - Leitlinien zur Selbstevaluation - Auswahl/Entwicklung der Erhebungsinstrumente - Durchführung - Auswertung - Konsequenzen - Dokumentation qualitätssichernder Maßnahmen - Kultur der Evaluation - Rolle der Schulleitung 3. Fortschreibung der Arbeit am Schulentwicklungsprogramm <ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen auf der Grundlage der internen Evaluation - Themenschwerpunkte für die Weiterarbeit - Zeit- und Arbeitsplan 4. Externe Evaluation <ul style="list-style-type: none"> - Begriffe und Grundschrte - nationale und internationale Beispiele - Durchführung durch staatliche und andere Anbieter - Bildungs- bzw. Qualitätsstandards - Messung und Beurteilung von Schülerleistungen - Entwicklung von Qualitätsindikatoren

11.3.7. Personalmanagement: Entwicklung und Beurteilung (3 Tage)

Zielsetzung	<p>Gerade in der Entwicklung eigenverantwortlicher Schulen kommen auf die Schulleitungen in stärkerem Maße als zuvor Aufgaben der Personalentwicklung zu.</p> <p>Diese Veranstaltung behandelt die vielfältigen Aufgabenbereiche des Personalmanagements, sowie insbesondere die Methoden der Personalentwicklung und der Personalbeurteilung. Unter Personalentwicklung wird einerseits die Förderung der einzelnen Mitarbeiter bzw. der Lehrkräfte in ihrer individuellen professionellen Entwicklung verstanden. Andererseits ist Personalentwicklung auch auf die ganze Schule hin orientiert mit dem Ziel, deren Bedarf an kompetenten Mitarbeitern angemessen zu decken.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Personalmanagement (Überblick)<ul style="list-style-type: none">- Personalbedarfsermittlung und Stellenplan, THVPS- Bewerbergespräche- Personaleinführung- Methoden der Personaleinsatzplanung, Personalentwicklung und Personalbeurteilung2. Personalentwicklung<ul style="list-style-type: none">- Instrumente für die Ermittlung des individuellen Lehrerfortbildungsbedarfs und der Förderung von Professionalisierung des ganzen Kollegiums- Personalentwicklungsmodelle- schulspezifische Konzepte von Personalentwicklung erarbeiten- Beratung von Lehrkräften: Gesprächsführung, Mitarbeitergespräche, Coaching- Portfoliomethode- Beratung von Gruppen/Teams- kollegiale Qualitätsentwicklung- Verfahren der "Kollegiumsentwicklung": Mentorat für Berufseinsteiger, Peer-Coaching/Persönliche Entwicklungs-Partnerschaften, Team Coaching/Kollegiale Beratung, Professionelle Lerngemeinschaften- Fortbildungsplanung3. Lehrerbeurteilung und Beurteilung des sonstigen schulischen Personals<ul style="list-style-type: none">- Unterrichtsbesuche- Kategorien zur Unterrichtsbeobachtung und zu Beobachtungsmethoden- Unterrichtsanalyse- Rückmelde- und Feedbackverfahren- dienstliche Beurteilungen, Arbeitszeugnisse- Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche- Potenzialanalyse- Beratungsgespräche- Potenziale der Lehrer erkennen und für die Schulentwicklung nutzen („Die Stärken stärken – die Schwächen schwächen“!)- Motivation und Umgang mit Widerständen

11.3.8. Unterrichtsentwicklung (3 Tage)

Zielsetzung	<p>Unterrichten ist die Kernaktivität einer Schule. Gelingendes Unterrichten ist die Basis erfolgreicher Lernprozesse der Schüler und die wesentliche Quelle der Berufszufriedenheit von Lehrern. Wenn es gelingt, Unterricht so zu gestalten, dass Lernen erleichtert und gefördert wird, Lernhindernisse abgebaut und bei Schülern wie Lehrern Entlastung und Erfolgserlebnisse möglich werden, ist ein wesentliches Stück Schulentwicklung erreicht.</p> <p>Dieses Modul gibt Schulleitern als Förderer gelingenden Unterrichts an ihren Schulen systematisch Anregungen und konkretes Werkzeug. Ziel ist eine verbesserte und erfolgreiche Unterrichtsgestaltung.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisationspädagogische Überlegungen - von der Zieltätigkeit ausgehen 2. Lernforschung (gehirngerechtes Lernen, Lerntheorien...) 3. Das Phänomen "Träges Wissen" 4. Globales Lernen/Bildung für nachhaltige Entwicklung 5. Demokratiepädagogik 6. Lehr-Lern-Methoden für den Unterricht <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzentwicklung - Entwicklung von Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung - Schüler lernen lernen / Lern- und Arbeitstechniken vermitteln - Methoden innerer Differenzierung im Unterricht/eigenverantwortlicher Unterricht (z.B. Freiarbeit, Gruppenarbeit, Wochenplan, Stationen und Lernzirkel) - fächerübergreifender Unterricht - handlungsorientierter Unterricht (projektorientiertes Arbeiten, Lernspiele in einzelnen Fächern, Leistungsbeurteilung im handlungsorientierten Unterricht) - neue Medien im Unterricht - Teamentwicklung im Klassenzimmer - Kommunikationstraining - Förderung von Schülern nicht deutscher Herkunftssprache - sonderpädagogische Förderung 7. Implementation von Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"> - dem Inhalt und den Schülern angemessener Methodeneinsatz, Methodenglossar - Fortbildungsplanung - Rückmeldeverfahren für externe Fortbildung (Multiplikatoreffekte) 8. Formen der Zusammenarbeit von Lehrkräften <ul style="list-style-type: none"> - professionelle Lerngemeinschaften - Anregung zum kollegialen Austausch - Hospitationen - schulübergreifende Netzwerke (für Fachbereiche) - Tandems, Peer Coaching - Unterrichtsentwicklung durch Fachbereiche/Fachkonferenzen - schulinterne Lehr- und Lernplanung - gemeinsame Zielsetzungen in der Unterrichtsentwicklung - pädagogische Arbeit in der gemeinsamen Klasse, interne Kooperation (Teambildung, gemeinsame Elterngespräche) - Vereinbarungen über gemeinsames Unterrichtsmaterial 9. Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts <ul style="list-style-type: none"> - Kooperation mit dem schulischen Umfeld (Jugendhilfe, Wirtschaft usw.) - Einbeziehung der Eltern 10. Methoden der Selbstevaluation von Unterricht <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von schulinternen Lern- und Leistungsstandards - Arbeiten nach Lern- und Leistungsstandards - Feedbackbögen

	<ul style="list-style-type: none">- pädagogische Diagnostik und schulische Testtheorie- „Schüler als Experten für Unterricht“
--	--

11.3.9. Schule und Recht

Zielsetzung	<p>Im Hinblick auf die eigenverantwortliche Schule und der damit verbundenen Erweiterung schulischer Entscheidungsspielräume des Schulleiters muss dieser zukünftig seine Tätigkeiten noch eigenständiger wahrnehmen. Bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben sind vom Schulleiter Entscheidungen zu treffen, die sich in Übereinstimmung mit dem Recht befinden müssen.</p> <p>Rechtliche Kompetenz ist eine notwendige Fähigkeit, um die Aufgaben in der Schule erledigen zu können. Der Schulleiter hat nicht nur Vorschriften anzuwenden, die spezifisch für den Schulbereich erlassen worden sind, sondern auch solche des allgemeinen Rechts, des Dienst-, Tarif-, Haushalts-, Sozial- und Personalvertretungsrechts und Vorschriften im Bereich der Gleichstellungsangelegenheiten und Schutzgesetze zu berücksichtigen.</p> <p>Der Schulleiter muss in der Lage sein, ohne eine Verwaltungsfachkraft rechtliche Fragen des Schulalltags gegenüber den Schülern, den Eltern und dem Kollegium zu klären. Sofern ihm dies nicht sofort gelingt, muss er wissen, wie und wo er eine Klärung herbeiführen kann. Der Schulleiter muss den relevanten Rechtsrahmen überblicken und die Fähigkeit besitzen, diesen einzelfallbezogen, situationsgemäß und flexibel im Rahmen des bestehenden Ermessens unter Wahrung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit anwenden zu können.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Einordnung von Schule in Gesellschaft und Recht2. Bedeutung des Gesetzesvorbehaltes und des Vorrangs des Gesetzes3. Anwendung schulrechtlicher Vorschriften (Thüringer Schulgesetz und die dazu erlassenen Verordnungen und Verwaltungsvorschriften) sowie anderer verbindlicher Vorgaben (Weisungen und andere Mitteilungen)4. Bedeutung von Gesetzen des allgemeinen Rechts u. a. des Grundgesetzes und spezieller Rechtsgebiete, u. a. des Beamten- und Angestelltenrechts5. Begriffe, wie z. B. Ermessen, unbestimmter Rechtsbegriff, Beurteilungsspielraum, Anhörung, Verhältnismäßigkeit, die bei der Rechtsanwendung von Bedeutung sind6. Rechtsstellung der Schule und der am Schulleben Beteiligten, insbesondere die rechtliche Stellung des Schulleiters, der Lehrer und der Eltern7. Rechtsgrundlagen zu Aufgaben des Schulleiters, der Schulaufsicht und des Schulträgers8. Grundzüge des Datenschutzes und der Gleichstellungs- und Personalvertretungsangelegenheiten

11.3.10. Schule im gesellschaftlichen, bildungspolitischen und internationalen Kontext (2 Tage)

Zielsetzung	<p>Die alte Schule setzte auf statisches Wissen, das meist nur für eine Generation ausreicht. Eine dynamische Gesellschaft, wie wir sie jetzt vorfinden, fordert hingegen dynamisches Wissen und Einstellung auf permanente Veränderung. Schulen befinden sich in einem erheblichen strukturellen wie inhaltlichen Wandel, eine politisch gewollte Situation, die wir seit Jahrzehnten nicht kannten. Ein einzelnes Bundesland könnte an sich im Hinblick auf seine weitgehenden Kompetenzen im Schulbereich sehr vieles eigenständig gestalten, in der Regel sind jedoch solche Veränderungsschritte klein, da sich die föderale Vielfalt selbst durch die Kultusministerkonferenz und deren akzeptierte Wirkungsmechanismen begrenzt oder aber durch Verfassungsgrundsätze tatsächlich begrenzt ist (Freizügigkeit, Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse, bundestreues Verhalten). Dennoch sollte jeder Schulleiter die Möglichkeit haben, sich über die vorhandene und mögliche Vielfalt auch über Landesgrenzen hinaus zu informieren, auch um dies für den Spielraum der Einzelschule nutzen zu können. Offensichtlich vertraut auch die Politik nicht mehr so sehr zentralen Steuerungskräften, sie setzt vielmehr auch auf Veränderung von „unten“.</p> <p>Auch nationale Grenzen dürfen keine Barriere sein. Die Vielfalt dessen, was sich allein in den europäischen Ländern abspielt, ist enorm und anregend. Es ist offensichtlich, dass aus anderen Staaten viel schneller und intensiver gelernt werden könnte. Auch ist sehr sorgsam zu verfolgen, was die EU selbst für Vorgaben oder Impulse gibt - die gebotene Anerkennung von in anderen Staaten erworbenen Lehramtsbefähigungen ist hierfür ein bemerkenswertes Beispiel.</p> <p>In zunehmend mehr Ländern haben Schulleitungen große Handlungsspielräume. Es lohnt sich für Schulleiter, die Erfahrungen mit diesen Gestaltungsmöglichkeiten daraufhin näher zu betrachten, ob sich daraus Anregungen für die eigene Schulleitungspraxis ableiten lassen.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neue Aufgaben und Grenzen der Schule <ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit gesellschaftlicher Komplexität, Globalisierung und Individualisierung - veränderte Lebenswelten von Schülern - Schule als Reaktion oder proaktive Aktion - bildungspolitische Veränderungen/Reformen: Modell von der Input- zur Output-Steuerung - Schule in stärkerer Eigenverantwortung (Dezentralisierung/Deregulierung) - internationale Schulleistungsvergleiche/Bildungsmonitoring - Bildungs- und Leistungsstandards - Schule im Spannungsfeld von Freiheit und Kontrolle, Selbstverantwortung und Rechenschaftspflicht 2. Die Rolle von Schulleitung <ul style="list-style-type: none"> - Schulleitung als Bindeglied von top-down und bottom-up Maßnahmen - Schulleitung als Mittler zwischen internen und externen Bedürfnissen - Schulleitung international: veränderte Anforderungen an Schulen und deren pädagogische Steuerung - komplexes Aufgabenspektrum für Schulleitung - das Amalgam "Schulleitungskompetenz" 3. Internationale Entwicklungen <ul style="list-style-type: none"> - Niederlande: Der Schulleiter als Organisator, Betreuer und "Unternehmer" - England: Gestaltungsfreiräume und Rechenschaftspflicht - Neuseeland: Schulleitung zwischen Marktorientierung und Pädagogik - USA: "School Site Management" und Leistungstests 4. Anregungen für die eigene Schulleitungspraxis – Ansatzpunkte für die Gestaltung und Entwicklung von Schule 5. Schwerpunkte für das eigene Schulleitungshandeln für das nächste Jahr 6. Abschlussvortrag als Impuls und Ausblick der Modulreihe (Motivation zur weiteren Fort-

	bildung)
--	----------

11.4. Methoden

Diese amtseinführende Qualifizierung ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Teilnehmerorientierung, Prozessorientierung und Transfersicherung. Deshalb werden die Methoden für die Lerngruppen verstärkt auf Trainingseinheiten, Fallbesprechungen und Coaching ausgerichtet sein.

Ziel ist eine hohe Teilnehmeraktivität in wechselnden Kooperationsformen und Gruppenzusammensetzungen. Ein Erfahrungsaustausch mit Kollegen der eigenen und anderer Schularten ist vorgesehen, wie auch kollegiale Beratungen, zu denen sich die Teilnehmer zwischen den Seminarmodulen treffen. Hier wird ihnen die Bearbeitung konkreter berufsbezogener Fragen ermöglicht und im kollegialen Austausch gegenseitige Hilfestellung gegeben.

Die Teilnehmer erhalten Handreichungen und Literaturhinweise.

11.5. Organisation

Das Qualifizierungsangebot erstreckt sich über einen Zeitraum von drei Jahren und umfasst insgesamt 25 Qualifizierungstage. Das erste Jahr umfasst 15 Fortbildungstage, teilweise in den Ferien. In den folgenden zwei Jahren werden je fünf Fortbildungstage durchgeführt.

Die Teilnehmer arbeiten in festen Lerngruppen⁵ und werden von Trainern/Moderatoren begleitet. Diese Trainer/Moderatoren moderieren und unterstützen die Lerngruppen und nehmen über die Lerngruppen hinweg eine koordinierende Funktion wahr, insbesondere bei Fragen bezüglich externer Dozenten und der Organisation von zusammengefassten Veranstaltungen (beispielsweise Plenumsveranstaltungen).

Die ersten zwei bis drei Sitzungen der kollegialen Beratungen werden durch Moderatoren angeleitet; es wird der Peer-Coaching-Ansatz vermittelt. Die weiteren Sitzungen werden von den Teilnehmenden selbst geleitet. Falls fachlich erforderlich, stehen punktuell externe Berater zur Verfügung, überwiegend jedoch gestalten die Teilnehmer diese Arbeitsform selbst. Vorgesehen sind ca. sieben Treffen. Es ist auch ihnen überlassen, ob sie diese Gruppe in Form eines Netzwerkes über die Qualifizierungsmaßnahme hinaus auf eigenen Wunsch fortsetzen. Die Teilnehmer haben so ein intensives Betreuungs- und Begleitungsangebot über die zehn Seminarmodule hinaus.

⁵ Das Lernen in Form von festen Lerngruppen über einen längeren Zeitraum ist für die Teilnehmer gewinnbringend (vgl. Evaluation der Schulleiterfortbildung im Jahr 2003/04). Der Gewinn wird dabei im intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern gesehen, begünstigt durch eine solide Vertrauensbasis und durch die Erweiterung sozial-kommunikativer Fähigkeiten der einzelnen Teilnehmer.

12. Begleitende Qualifizierung (4. Phase)

12.1. Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an amtierende Schulleiter aller Schularten. Die Teilnahme ist verbindlich. Art und Umfang der verbindlichen Maßnahmen – gegebenenfalls auch aus dem Bereich der vorbereitenden Qualifizierung – werden in einer Zielvereinbarung festgeschrieben.

Die begleitende Qualifizierung schließt sich an die amtseinführende Qualifizierung an und ist für die Zeit zwischen dem vierten und sechsten Jahr nach Aufnahme der Leitungstätigkeit gedacht. Ein Angebot ist die Arbeit in festen Lerngruppen über zwei Jahre hinweg. Die Teilnehmer melden sich beim ThILLM an und werden nach Anmeldungseingang und Kapazität aufgenommen.

Rechtliche Beteiligungsregelungen werden beachtet.

Darüber hinaus können weitere berufsbegleitende Fortbildungsangebote des ThILLM, des TMBWK, der Schulämter, der Universitäten und anderer Anbieter je nach individuellem Bedarf und schulkontextspezifischen Erfordernissen besucht werden.

Um Kontinuität in der berufsbegleitenden Schulleiterfortbildung zu sichern, ist der Besuch von fünf Qualifizierungstagen pro Schuljahr nachzuweisen.

12.2. Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 3) sind die spezifischen Ziele der begleitenden Qualifizierung die Erarbeitung bzw. Weiterarbeit am Schulentwicklungsprogramm der Einzelschule, die Weiterentwicklung der Reflexions- und Analysefähigkeit schulinterner Prozesse, die Netzwerkbildung und die Verbindlichkeit eines Transfers in die Praxis.

Ausgangspunkt ist die individuelle und kontextbedingte Bestimmung des Fortbildungsbedarfs und der persönlichen Lernziele. Der Lernprozess, den die Teilnehmer erleben, steht modellhaft für den Lernprozess der Organisation Schule.

12.3. Inhalte

Die Inhalte orientieren sich am Qualitätsrahmen der schulischen Entwicklung. Die Module stellen ein Gesamtpaket dar, das aufgrund der unterschiedlichen individuellen Fortbildungsbedürfnisse der Teilnehmer unterschiedlich gewichtet wird. Folgende Module werden angeboten:

1. Führen und Managen von Veränderungsprozessen als Schlüsselfunktion des Schulleitungshandelns
2. Unterrichtsentwicklung als das Herzstück schulischer Innovationsprozesse
3. Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung
4. Ausbildung eines gesunden Schulklimas und einer demokratischen Schulkultur
5. Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen

Die behandelten Inhalte richten sich nach den Lernzielen des Einzelnen und der Gruppe und legen den Prozessgedanken zu Grunde.

12.3.1. Führen und Managen von Veränderungsprozessen als Schlüssel- funktion des Schulleitungshandelns

Zielsetzung	<p>Weiterentwicklung der Führungsqualität und Handlungssicherheit von Schulleitern</p> <ul style="list-style-type: none">- Vermittlung von Inhalten verschiedener Führungsmodelle und Führungsstile- Unterstützung beim Erschließen eigener Ressourcen und Prioritäten im Führungshandeln- Vermittlung von Handlungssicherheit in der Rolle als Führungskraft- Analyse und Initiierung schulischer Entwicklungsprozesse- Vermittlung von Organisationstheorien- Befähigung zur Evaluation- Erweiterung der Rechtssicherheit- Professionalisierung im Umgang mit Sachmitteln
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">- Kennenlernen verschiedener Führungsmodelle und Führungsstile- Die Rolle der Schulleitung als Entscheider und Unterstützer- Auseinandersetzung mit Macht, Führung und Delegation- Erproben verschiedener Führungsinstrumente (Delegation, Beurteilung, Kontrolle, Zielvereinbarung, Motivation)- Qualitätsbereiche und Kriterien schulischer Entwicklung, Visionen, Leitbild, Schulentwicklungsprogramm- Organisationsentwicklung an Schulen, Qualitätsmanagement, Projektmanagement- Selbstevaluation- Evaluationskreislauf, ThÜNIS, Feedback- Spezielle schulrechtliche Fragen, Budgetmanagement, Sponsoring

12.3.2. Die Unterrichtsentwicklung als das Herzstück schulischer Innovationsprozesse

Zielsetzung	<p>Schulen werden zukünftig stärker daran gemessen, inwieweit es ihnen gelingt, ihren Schülern die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln, die junge Menschen lebensstüchtig machen und zur Mitwirkung an den gemeinsamen Aufgaben in Schule, Beruf und Gesellschaft befähigen.</p> <p>Mit dem Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ erhalten die Schulen mehr Handlungsfreiheit. Gleichzeitig wird den Schulleitern mehr Verantwortung übertragen, die Unterrichtsqualität an ihren Schulen zu verbessern.</p> <p>Ziel des Fortbildungsmoduls ist die Stärkung des Schulleiters in seiner Rolle als Initiator von Unterrichtsentwicklung, Qualitätssicherung und Evaluation.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unterrichtsentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - weitere Umsetzung der Thüringer Lehrpläne (Projektarbeit, Seminarfach) - Erstellen schulinterner Lehr- und Lernpläne - Differenzieren, individuelles Fördern, Arbeit mit Förderplänen - Auseinandersetzung mit Entwicklungsprogrammen für Unterricht und Lernqualität (Eule, Sinus) - Arbeit mit Kompetenztests und Bildungsstandards als ein Beitrag zur Unterrichtsentwicklung - beobachten, bewerten, zensieren - Strukturierung von Lehr- und Lernprozessen - Entwicklung von Lernkompetenz - Modelle/Kriterien guten Unterrichts - Methodentraining 2. Lernforschung <ul style="list-style-type: none"> - Lerntheorien, Lernbiographien - gehirngerechtes Lernen, gehirngerechtes Klassenzimmer - Stufen des Denkens - „Advance Organizer“ 3. Demokratiepädagogik <ul style="list-style-type: none"> - Lernen in Projekten - Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung, kompetentes Sozialverhalten, proaktives Handeln, lernförderliches Unterrichtsklima - Debating - motiviertes Lernen, Cooperative learning 4. Globales Lernen/Bildung für nachhaltige Entwicklung 5. Berufswahlvorbereitung 6. Medienkompetenz 7. Lehrerrollen 8. Gender Mainstreaming 9. Instruktionstraining 10. Didaktische Route 11. Methoden der Selbstevaluation von Unterricht <ul style="list-style-type: none"> - Feedbackbögen - Pädagogische Diagnostik - „Schüler als Experten für Unterricht“

12.3.3. Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung

Zielsetzung	Befähigung zu aktiver Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none">- Erkennen und Fördern der Potentiale der Mitarbeiter- Training der Kommunikationsfähigkeit- Entwicklung von Teamarbeit als Arbeitsstruktur- Stärkung der Kompetenzen zur Prophylaxe und zur Bewältigung von Konflikten
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">- Schulleiter als Berater- Unterrichtsbesuche- Beurteilungen- Fortbildungsplanung- Mitarbeitergespräche, Feedback, Zielvereinbarungsgespräche- Aufbau und Arbeitsweise von Teams- Moderation von Entscheidungsprozessen- Konfliktmanagement- Aufgaben/Rolle der Steuergruppe- Instrumente zur Steuerung von Schulentwicklung (Leitbild, SE-Programm, schulinterne Lehr- und Lernplanung, schulinterne Fortbildung)

12.3.4. Ausbildung eines gesunden Schulklimas und einer demokratischen Schulkultur

Zielsetzung	Die Schule hat die Aufgabe, alle jungen Menschen zu erreichen und für ein demokratisches Zusammenleben zu gewinnen. Durch Demokratisierung von Schule soll die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung an der Zivilgesellschaft gefördert werden. Schulleiter erfahren konkrete Handlungsstrategien zum Aufbau einer demokratischen Schulkultur und zur Förderung demokratischer Handlungskompetenzen. Sie werden sensibilisiert für eine Schulkultur, in der das Schulklima einen wesentlichen Wert darstellt.
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Demokratie und Partizipation<ul style="list-style-type: none">- Was ist Demokratiekompetenz?- Werteerziehung und Schulentwicklung- Service learning – Verantwortung lernen in Schule und Gemeinde, soziales Lernen- Mediation- Schülermitwirkung, Schülerparlament- Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung, Klima in Lerngruppen- Kommunikation- soziale Qualität der Schule2. Prävention<ul style="list-style-type: none">- Gewaltprävention, Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und Rassismus- Gesundheit- Drogenprävention- Stressprävention- bewegungsfreundliche Schule3. Umgang mit Problemen<ul style="list-style-type: none">- Konfliktmanagement- Toleranz- Kommunikation4. Leitbild, Schulentwicklungsprogramm5. Verhältnis von Bildung und Erziehung6. Schulklima und Schulentwicklung7. Schulqualität und Lehrergesundheit

12.3.5. Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen

Zielsetzung	<p>Die Qualität einer Schule wird auch daran gemessen, wie weit es ihr gelingt, mit ihren Partner zu kooperieren. Es werden konkrete Möglichkeiten und Handlungsschritte vorgestellt. Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil von angemessenem Führungshandeln. Kenntnisse zu erweitern, eigenes Kommunikationsverhalten zu reflektieren und kommunikative Kompetenzen weiterzuentwickeln sind Ziele des Moduls.</p> <p>Der angemessene und förderliche Umgang mit Widerständen und Konflikten ist Teil einer entwicklungsförderlichen Schulkultur. Die Teilnehmer werden befähigt, modellhaft für ein kooperatives und konstruktives Konfliktlösungsverhalten im Schulalltag zu stehen.</p> <p>Die Schulleiter nutzen ihr Schulprogramm für die Öffentlichkeitsarbeit.</p>
Inhalte	<ol style="list-style-type: none">1. Partnerschaft in der Schule<ul style="list-style-type: none">- Partnerschaft der Lehrer, Schüler, Eltern und Mitarbeiter der Schule- Demokratie und Partizipation- Teamentwicklung, Teamarbeit- Unterstützungssysteme- innerschulische Arbeitsstrukturen- Zielvereinbarungsgespräche2. Schule im regionalen Netzwerk (Partner der Schule)<ul style="list-style-type: none">- Vernetzung von Kindertagesstätten bis zu weiterführenden Bildungseinrichtungen und Einrichtungen der Jugendhilfe- Wettbewerbe und Vergleiche- nationale und internationale Kooperationen3. Kommunikation<ul style="list-style-type: none">- Gesprächsführung- Moderation- Beratung, kollegiale Beratung, Coaching- Feedback- Umgang mit Widerständen und Konflikten4. Öffentlichkeitsarbeit<ul style="list-style-type: none">- Schulprogramm als Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit- Corporate Identity- Nutzung von Medien für die Arbeit am Image der Schule- Schulhomepage- Sponsoring

12.4. Methoden

Wichtig ist die Arbeit an eigenen Themen und Fragen der Teilnehmer aus ihrem Führungsalltag. Wesentlich für diese Qualifizierungsphase ist die Orientierung am Prozess (auf Entwicklungsprozesse blicken und den eigenen Lernprozess bewusst erleben).

Zum Einsatz kommen besonders teilnehmerorientierte und transfersichernde Methoden wie zum Beispiel:

- Coaching, Supervision, kollegiale Beratung, Netzwerkarbeit,
- Hospitationen,
- schulbezogene Projekte,
- Training, Übung,
- mündliche und schriftliche Reflexion durch die Teilnehmer,
- Dokumentation der Veränderungen (Schulbegleitforschung),
- ggf. Einbindung in Fortbildungskonzepte [vorbereitende Qualifizierung (Phase 2): Punkt 2.3.3 Lernen durch Lehren (LdL); Train-the-Trainer-Qualifizierung]).

Die Teilnehmer erhalten Handreichungen und Literaturhinweise.

12.5. Organisation

Die begleitende Qualifizierung in festen Lerngruppen erstreckt sich über einen Zeitraum von zwei Jahren und umfasst insgesamt 11 Tage. Es gibt vier mehrtägige Veranstaltungen (3-3-2-2 Tage) und einen Feedbacktag, der ca. ein halbes Jahr nach dem Ende der Qualifizierung stattfindet. Sie werden dabei durch Trainer/Moderatoren begleitet und unterstützt. Zu speziellen Themen werden Experten hinzugezogen. Zwischen den Veranstaltungen werden schulbezogene Projekte bearbeitet. Netzwerke werden eingerichtet.

Ein zusätzliches Beratungsangebot ist Coaching, das in Einzel- und Gruppensettings durchgeführt wird.

Weitere Angebote zu den Modulen: Führen und Managen, Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Schulklima und Schulkultur, Kooperation und Kommunikation sowie aktuelle Themen der Schulpolitik, des Schulrechts und der Schulpraxis gehören ebenfalls zur begleitenden Qualifizierung. Sie finden als Tagesveranstaltungen in Abstimmung mit den Fortbildungskonzeptionen der Schulämter zentral oder regional statt.