



**Konzept
zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften sowie
für Lehrkräfte, die das Amt als Schulleiterin/Schulleiter
anstreben**

Abteilung 4, Referat 42
07.03.2013

IMPRESSUM

Herausgeber

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)
14974 Ludwigsfelde-Struveshof

Tel.: 03378 209 - 0
Fax: 03378 209 - 149

www.lisum.berlin-brandenburg.de

Autorinnen und Autoren Gudrun Böttger, Dr. Rolf Hanisch, Christa Hilbig, Bernd Jankofsky,
Dorothea Knaak-Kaminski, Dr. Steffi Missal, Christa Preiß

Grafiken Heinz Schroth

Gestaltung und Layout Christel Hoffmann

Wir danken Mascha Kleinschmidt-Bräutigam für die fachliche Beratung bei der Erstellung des Konzeptes.

© Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM); März 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind einschließlich Übersetzung, Nachdruck und Vervielfältigung des Werkes vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des LISUM in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Eine Vervielfältigung für schulische Zwecke ist erwünscht. Das LISUM ist eine gemeinsame Einrichtung der Länder Berlin und Brandenburg im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBJS).

Inhalt

1	Grundsätzliches	4
2	Themenfelder, Führungs- und Leitungskompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern	6
3	Die Seminardidaktik	7
4	Der berufsbiografische Ansatz	8
4.1	Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte.....	9
4.2	Qualifizierungsreihe für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben	12
4.3	Qualifizierungsreihe für Schulleiterinnen / Schulleiter neu im Amt	14
4.4	Angebot für schulische Führungskräfte im Amt	15
4.5	Kollegiale Fallberatung, Supervision, Coaching und Mediation.....	16
5	Spezielle aktuelle Angebote	17
5.1	Begleitende Qualifizierung für Schulleitungen der Berliner Sekundarschulen.....	17
5.2	Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter der Schulen im Pilotprojekt „Inklusive Grundschule“ (Brandenburg)	17
6	Das Schulleitungsportal (Testphase).....	18
7	Anhang	19

1 Grundsätzliches

Das LISUM qualifiziert schulische Führungskräfte mit dem Ziel, sie in die Lage zu versetzen, Unterricht und Schule so weiterzuentwickeln, dass Schülerinnen und Schüler individuell bestmöglich gefördert¹ und befähigt werden, „[...] das eigene Leben aktiv zu gestalten [...]“² und verantwortlich am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.³

Die Schule ist ein komplexes System: Unterrichtsentwicklung, die im Zentrum des schulischen Handelns steht, erfordert Schritte der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Rahmen von systemischer Schulentwicklung. Schulleiterinnen und Schulleiter können ihre Aufgaben nicht mehr als „primus inter pares“ wahrnehmen oder nur administrativ sehen. Sie sind Leiterinnen und Leiter einer sich ständig verändernden Organisation mit immer neuen Herausforderungen, zu denen die Qualitätsentwicklung und -sicherung ebenso gehört wie die Rechenschaftslegung.

Ein erweitertes Aufgabenspektrum, wie es in den Schulgesetzen der Länder Berlin und Brandenburg formuliert ist, zieht ein neues Kompetenzprofil und damit auch neue Inhalte in den Bereichen des Führens und Leitens nach sich. Der Leadership-Gedanke ist die Grundlage unserer Qualifizierungsmaßnahmen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwerben und festigen nachstehende Kompetenzen:

- **Führungskompetenz**, verstanden als Ausweis von Qualitäten, die sehr stark mit der Persönlichkeit und deren Entwicklungsprozess verbunden sind. Hierzu zählen z. B. Haltung und Rollenklarheit, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Solidarität mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Loyalität im System, Konfliktfähigkeit, kommunikative Kompetenz, Sozialkompetenz.
- **Steuerungskompetenz**, verstanden als Fähigkeit, sich strategisch vorausblickend durch wirksame Interventionen in das System Schule als pädagogische Organisation einbringen zu können. Sie bezieht sich auf Arbeitsformen, Methoden und Techniken wie z. B. Managementstrategien, Planungsinstrumente, Implementierungswissen, Sicherung organisationsgerechter Abläufe.
- **Feldkompetenz**, verstanden als Zusammenspiel von spezifischen Fachkenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die für die Arbeit in der Schulleitung erforderlich sind.

Dazu qualifiziert das LISUM in insgesamt sechs Themenfeldern, die modular aufgebaut sind (s. 2). Die auf Seite 7 dargestellten sechs Themenfelder mit ihren inhaltlichen Bausteinen stellen das Curriculum dar, das sich in allen Angeboten wiederfindet. Diese Themen entsprechen dem bundesdeutschen Standard. Die differenzierten Programme für die unterschiedlichen Zielgruppen - an Führungsaufgaben Interessierte, neu im Amt Befindliche, erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter - greifen alle auf diese Themenfelder in unterschiedlicher Weise zurück.

Einzelne Bausteine werden jährlich aktualisiert bzw. angepasst. Neue Bausteine zur Unterrichtsentwicklung werden erarbeitet und aufgenommen. Bausteine aufgrund neuer gesetzlicher Vorgaben, wie z. B. Gesundheitsmanagement oder aktuelle Themen wie Diversity-Management wurden integriert.

¹ Brandenburgisches Schulgesetz. Potsdam, 6. Aufl. 2007, S. 16

² Schulgesetz für das Land Berlin. Berlin 2010, S. 9

³ Vgl. ebd.

Die Zielgruppe des im Folgenden dargestellten Qualifizierungsprogramms umfasst laut aktueller Statistik knapp 2.000 Schulleiterinnen und Schulleiter aus den Ländern Berlin und Brandenburg. In den nächsten fünf Jahren müssen ca. 600 Schulleiterinnen und Schulleiter in der Bildungsregion Berlin-Brandenburg neu auf eine Leitungstätigkeit vorbereitet werden, da die Amtsinhaber vorwiegend aus Altersgründen ausscheiden, wie die Abbildungen 1 und 2 zeigen. Besondere Bedeutung wird aus diesem Grund neben den oben angeführten Aspekten dem Bereich Nachwuchsgewinnung und Fortbildung für an einer Führungsposition interessierte Lehrkräfte beigemessen.

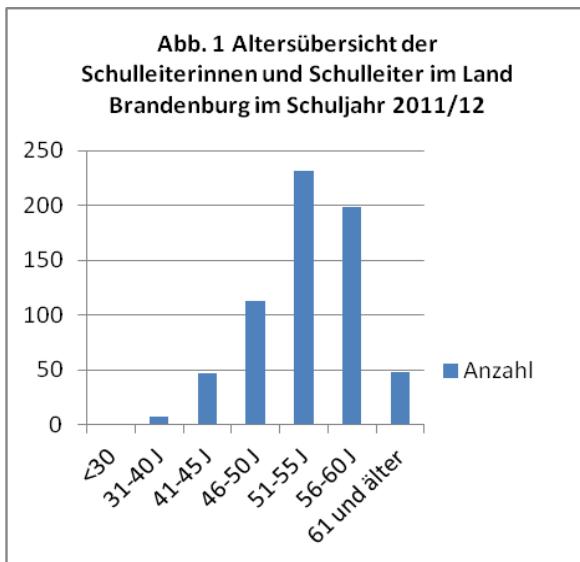


Abb. 1

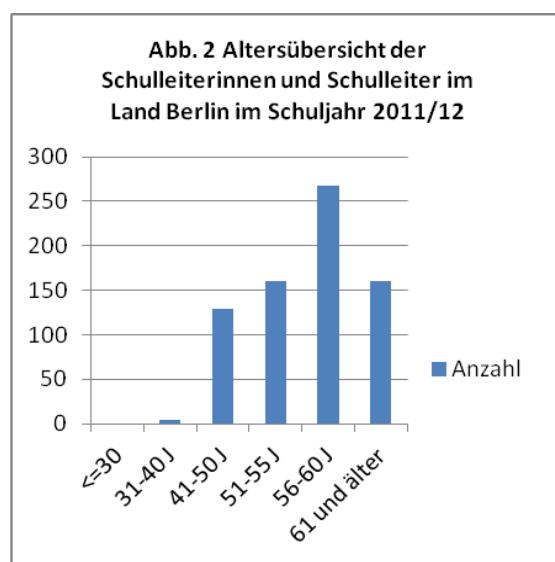
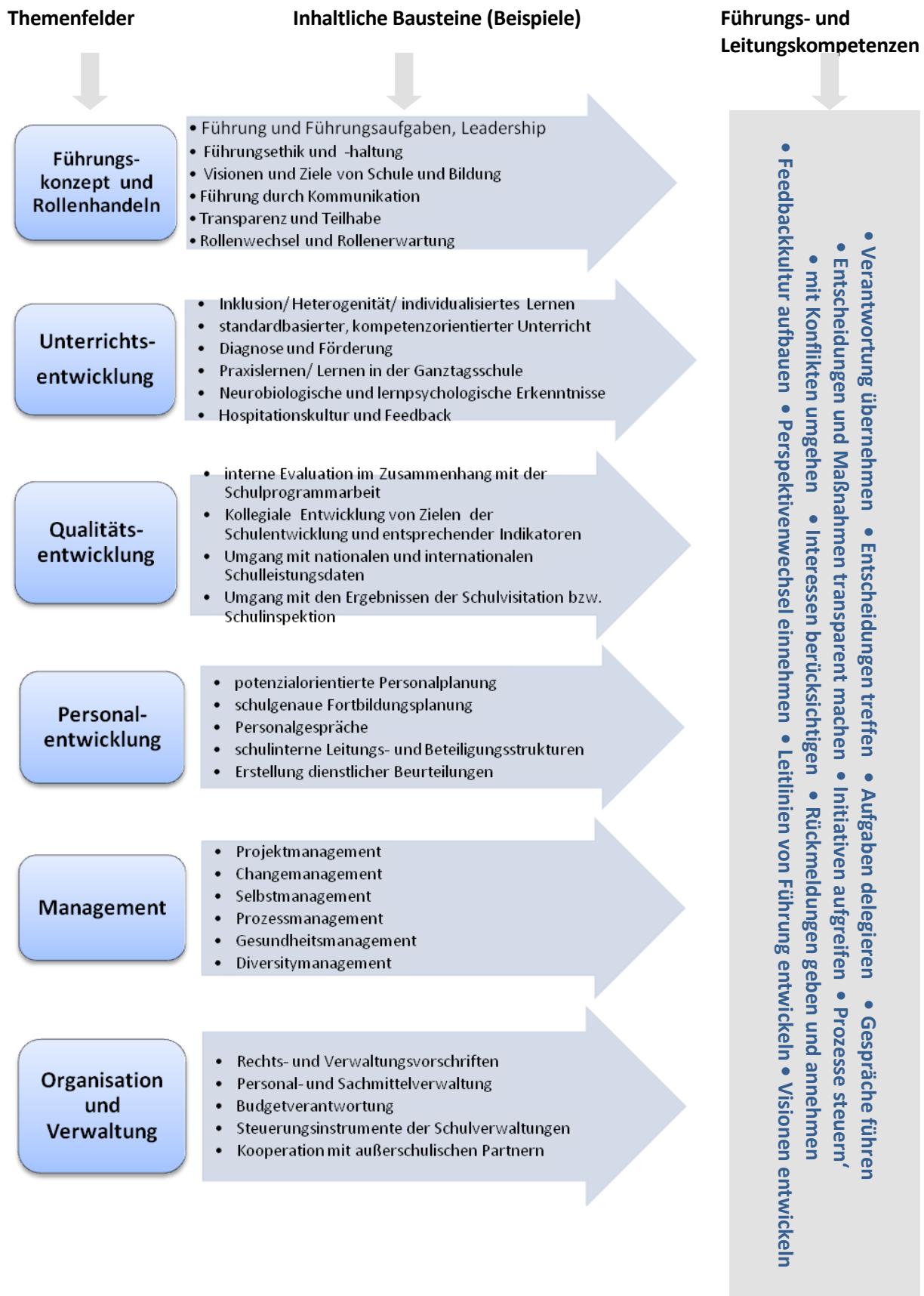


Abb. 2

Über das dargestellte Konzept zur Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern hinaus hält das LISUM temporär ergänzende Angebote und Ressourcen für aktuelle bildungspolitische Themen vor (s. 4.).

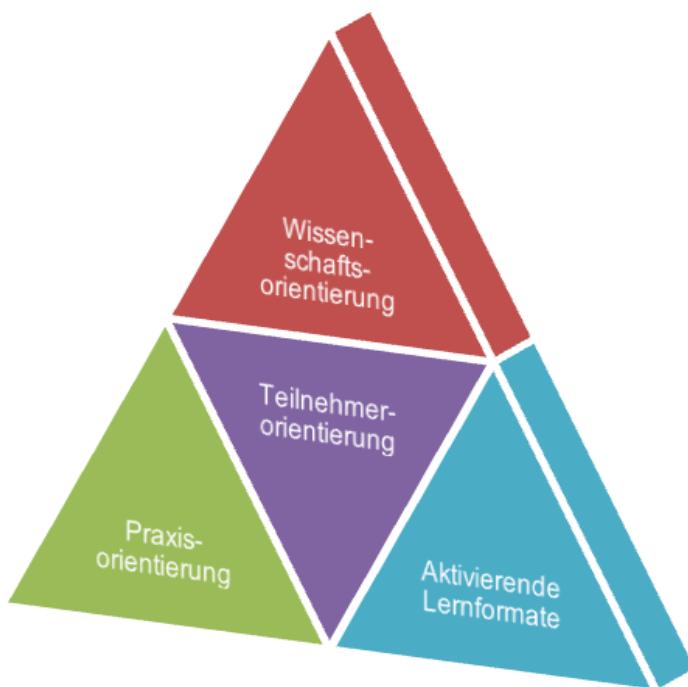
2 Themenfelder, Führungs- und Leitungskompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern

Das Qualifizierungsangebot des LISUM beinhaltet folgende Themenfelder, die auf die Entwicklung von Führungs- und Leitungskompetenzen zielen:



3 Die Seminardidaktik

Die fortbildungsdidaktischen Leitlinien des LISUM für die Gestaltung der Veranstaltungen folgen den vier Grundprinzipien (s. Abb.3).



Wissenschaftsorientierung

Die Inhalte basieren auf den aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen (vgl. z.B. Rolf Dubs, Stefan Huber, Hans-Günther Rolff und Michael Schratz). Handouts ermöglichen die persönliche Weiterarbeit und Vertiefung der Vortragsinhalte.

Praxisorientierung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer analysieren, reflektieren, entwickeln und dokumentieren je nach Seminarschwerpunkt Vorgänge, Maßnahmen oder Vorhaben der Alltagspraxis in ihrer Schule. Alle Seminarinhalte schließen Strategien zur Implementierung in die schulische Praxis ein und sind grundsätzlich problemorientiert. Schulbesuche und Erfahrungsberichte aus innovativen Schulen vertiefen einzelne Seminarinhalte.

Teilnehmerorientierung

Die Vermittlungsprozesse knüpfen an die Erfahrungen und Vorkenntnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus. Die Teilnehmenden werden auf der Basis des eigenen Bedarfs in die Planung der Seminarinhalte einbezogen und führen ein persönliches Lernportfolio. Sie arbeiten fortbildungsbegleitend an ihrem persönlichen Führungskonzept, das gruppenintern diskutiert und in Rollenspielen und Simulationen erprobt wird.

Aktivierende Lernformate

Die Seminararbeit hat zu großen Teilen Werkstattcharakter, Inputs werden überwiegend interaktiv gestaltet. Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Rollenspiele und andere Phasen im Plenum wechseln einander ab. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen aktivierende und interaktive Arbeitsformen kennen, die sie auch in ihrer schulischen Arbeit anwenden können. Supervisions- und Coaching-Formate sind in die Seminararbeit integriert.

4 Der berufsbiografische Ansatz

Der biografische Ansatz baut darauf auf, dass sich in den verschiedenen Berufsphasen unterschiedlich akzentuierte Bedarfe ergeben und damit phasenspezifische Angebote erforderlich sind.

Das LISUM bietet schulischen Führungskräften in allen entscheidenden berufsbiografischen Phasen Unterstützung an:

- Qualifizierungsreihe für Lehrkräfte, die das Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben
- Qualifizierungsreihe für Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind
- Modulare Qualifizierungsangebote für schulische Führungskräfte im Amt mit der ergänzenden Möglichkeit, ihr Wissen in einer festen Gruppe aufzufrischen und fortzuentwickeln.
- Coaching, Supervision, Kollegiale Fallberatung und Mediation

Die Abbildung 4 zeigt die auf die verschiedenen Berufsphasen schulischer Führungskräfte abgestimmten Angebote des LISUM.

4.1 Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der sechs Themenfelder richten sich am Wissens- und Erfahrungsstand der jeweiligen Zielgruppe aus. Zusätzlich wird die Auseinandersetzung mit den Inhalten je nach Teilnehmerkreis in ihrem zeitlichen Umfang sowie in ihrer Intensität und Tiefe modifiziert. Abbildung 4

THEMENFELD	REIHE 1 FÜR LEHRKRÄFTE, DIE DAS AMT ALS SCHULLEITERIN/SCHULLEITER ANSTREBEN	REIHE 2 SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER NEU IM AMT	MODULARE QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE IM AMT
T 1 Führungskonzept und Rollenhandeln	<ul style="list-style-type: none"> – Führungsrolle und -aufgaben – Leadership (Grundlagen) – Führungsethik (Grundlagen) – Führungsstile – Visionen und Ziele von Schule – Führung durch Kommunikation (Grundlagen) – Beratungsformen (Coaching, Kollegiale Fallberatung) 	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikte in der Führungsrolle – Leadership (Vertiefung) – Führungsethik/gesundheitsorientiertes Führen – Eigener Führungsstil und eigenes Führungsverhalten – Visionen und Ziele für die eigene Schule – Führung durch Kommunikation (Vertiefung) – Beratungsformen (Kollegiale Fallberatung, Mentoring) 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungs-kompetenzen, -aufgaben, -ethik, - stile, -konzepte – Selbstkonzepte von Führung – Kommunikation und Intervention
T 2 Unterrichtsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Lehr- und Lernformen individualisierten Unterrichts – Schule als lernende Organisation – Beurteilung von Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> – Individualisiertes Lernen – standardbasierter, kompetenzorientierter Unterricht – kollegiale Hospitation / Hospitationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> – Inklusion, Heterogenität, individualisiertes Lernen – Praxislernen, ganztägiges Lernen – Standardbasierter, kompetenzorientierter Unterricht – Hospitationskultur

THEMENFELD	REIHE 1 FÜR LEHRKRÄFTE, DIE DAS AMT ALS SCHULLEITERIN/SCHULLEITER ANSTREBEN	REIHE 2 SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER NEU IM AMT	MODULARE QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE IM AMT
T 3 Qualitäts-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele und Strategien von Qualitätsmanagement – Führungsaufgabe und Rolle der Schulleitung – Umgang mit Schulleistungsdaten 	<ul style="list-style-type: none"> – interne und externe Evaluation, Methoden und Einsatzmöglichkeiten – Aufbau und Etablieren einer Feedbackkultur – Umgang mit aktuellen Leistungsdaten der eigenen Schule 	<ul style="list-style-type: none"> – Interne Evaluation im Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit – Umgang mit Schulleistungsdaten und Bildungsstandards – Feedbackkultur
T 4 Personal-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Teamentwicklung – Kritikgespräche (Grundlagen) – Professionalisierung der Mitarbeiter/-innen 	<ul style="list-style-type: none"> – Personalplanung – Kritikgespräche (Vertiefung) – schulinterne Fortbildungsplanung – Beratungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> – Dienstliche Beurteilung – ressourcengerechte und potenzialorientierte Personalplanung – Führen von Personalgesprächen – schulinterne Fortbildungsplanung
T 5 Management	<ul style="list-style-type: none"> – Projektmanagement – Gesundheitsmanagement – Selbstmanagement (Grundlagen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Changemanagement – Prozessmanagement – Selbstmanagement (Aufbau) – Diversitymanagement 	<ul style="list-style-type: none"> – Changemanagement – Diversitymanagement – Projektmanagement – Prozessmanagement – Ressourcenmanagement – Gesundheitsmanagement – Selbstmanagement
T 6 Organisation und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Gesetze, Verwaltungsvorschriften, Rundschreiben und ihre Anwendung in der Praxis – Organisation des Schuljahres – Ressourcen- und Budgetverantwortung – Kooperationen 	Thematisierung rechtlicher und verwaltungstechnischer Vorgaben nach Bedarf der Teilnehmenden	<ul style="list-style-type: none"> – Personal- und Sachmittelverwaltung, – Budgetverantwortung – Rechts- und Verwaltungsvorschriften – IT-gestützte Planungsinstrumente – Kooperation mit außerschulischen Partnern

THEMENFELD	REIHE 1 FÜR LEHRKRÄFTE, DIE DAS AMT ALS SCHULLEITERIN/SCHULLEITER ANSTREBEN	REIHE 2 SCHULEITERINNEN UND SCHULLEITER NEU IM AMT	MODULARE QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE IM AMT
	Prozessorientierte Arbeit zum Führungshandeln		
Coaching, Supervision, Kollegiale Fallberatung, Mediation			

4.2 Qualifizierungsreihe für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben

Organisationsform

- Qualifizierungsreihe mit acht Veranstaltungen (1,5- bis 2,5-tägig) an Wochenenden und wechselnden Wochentagen über einen Zeitraum von einem Jahr (120 Stunden).
- feste Teilnehmergruppe
- Die Qualifizierungsmaßnahme umfasst Grundlagen und Praxis von Schulleitungshandeln und ist verbunden mit der aktiven und selbstständigen Bearbeitung von für Schulleitungshandeln relevanten Themen. Die Reihe schließt mit einem Kolloquium zur Präsentation des individuellen Führungskonzeptes ab.
- Bei erfolgreicher Teilnahme erfolgt eine Zertifizierung durch das LISUM.
- Ein drei- bis fünftägiges Praktikum bei einer Schulleiterin/einem Schulleiter und drei Einzelcoachings sind Bestandteile der Qualifizierungsmaßnahme (s. Abb. 5). Die Organisation und Ausgestaltung der Praktika erfolgt für die Berliner Lehrkräfte durch die SenBildJugWiss.

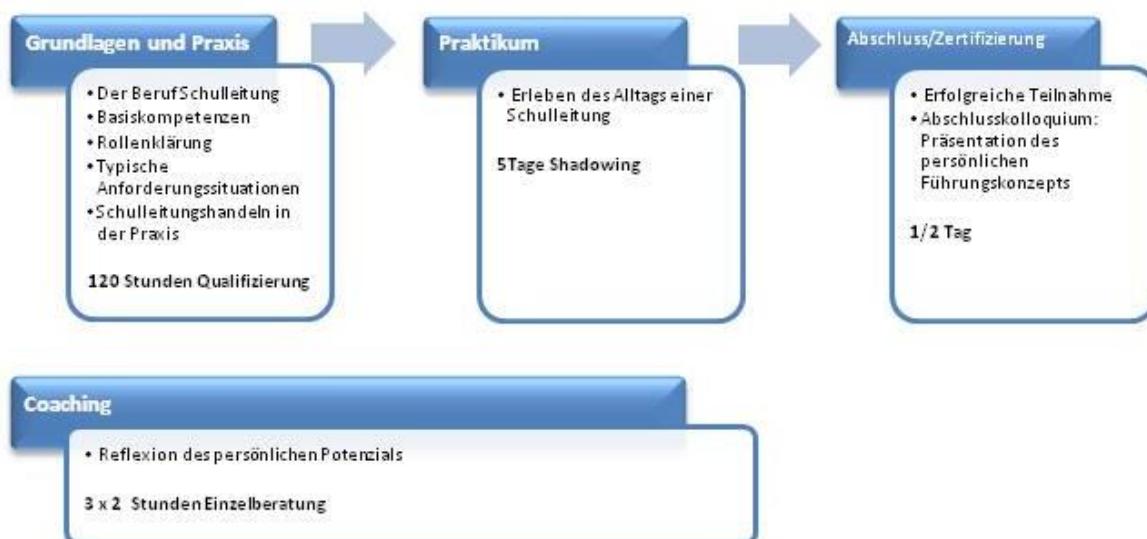


Abbildung 5: Struktur der Qualifizierung für Lehrkräfte, die das Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben

Ziele

Die Teilnehmenden

- entwickeln ein auf die Leitungstätigkeit bezogenes Rollenbild und erwerben Kompetenzen zur Selbstreflexion.
- verstehen die Funktion von Leitung und Führung in Organisationen.
- kennen die Anforderungsmerkmale für den Aufgabenbereich der Schulleitertätigkeit in ihrer Komplexität und können die Frage nach ihrer individuellen Bereitschaft zur Führungsaufgabe und ihren auf die Aufgabe bezogenen Potenzialen beantworten.
- kennen und erproben ausgewählte Methoden und Handlungsstrategien des Führungshandelns.
- erwerben Kompetenzen zur Beurteilung und Entwicklung moderner Lehr- und Lernformen.
- kennen den Zusammenhang von Schul-, Personal- und Organisationsentwicklung.
- erwerben Kompetenzen in der Analyse und Nutzung von Schulleistungsdaten (Organisations- und Schülerleistungsdaten).

- entwickeln Kompetenzen im Bereich rechtlicher Sicherheit und im Verwalten und Gestalten der Budget- und Ressourcenwirtschaft.
- konkretisieren und reflektieren ihre Vorstellungen über das Berufsbild im Austausch mit erfahrenen Schulleiterinnen und Schulleitern über (und in deren) Alltagspraxis .
- entwickeln eine eigene Haltung zu den potenziellen Anforderungen und Aufgaben.
- entwickeln Handlungskompetenz in (simulierten) Alltagssituationen durch Weiterentwicklung ihrer kommunikativen Fähigkeiten.
- bearbeiten, dokumentieren und präsentieren für Schulleitungshandeln relevante Themen.
- entwickeln ein potenzielles persönliches Führungskonzept.

Inhalte

Im Zentrum steht das Führungshandeln in den Themenfeldern:

- Führungskonzept und Rollenhandeln
- Unterrichtsentwicklung
- Qualitätsentwicklung
- Organisation und Verwaltung

Neben dem Erwerb von grundlegenden Kompetenzen für das Schulleitungshandeln in den Bereichen Führungskonzept, Schulentwicklung, Qualitätskonzept sowie Organisation und Verwaltung geht es um die Klärung der angestrebten Führungsrolle und den damit verbundenen Rollenwechsel.

Der Austausch unter schulpraktischen Gesichtspunkten erfolgt in den Veranstaltungen, wird in den obligatorischen Lerngruppen aufgegriffen und durch den intensiven Austausch mit Schulleiter/innen verstärkt.

Verfahren zur Kollegialen Beratung / Intervision ermöglichen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den strukturierten, kritischen Austausch auf Augenhöhe.

Das Praktikum bei Schulleiterinnen und Schulleitern unterstützt die realistische Einschätzung von Schulleitungsalltag und den zukünftigen Anforderungen.

Im Einzelcoaching können die eigenen Ressourcen, die in der Persönlichkeit angelegt sind, mit den geforderten Kompetenzen für erfolgreiches Schulleitungshandeln reflektiert werden. Die Einschätzung des persönlichen Potenzials zur Übernahme einer Schulleitungsfunktion wird im Coaching unterstützt.

4.3 Qualifizierungsreihe für Schulleiterinnen / Schulleiter neu im Amt

Organisationsform

- Reihe mit 5 zweitägigen Veranstaltungen (80 Stunden) über einen Zeitraum von einem Jahr, verbunden mit 12 Stunden verbindlicher Arbeit in Lerngruppen zur kollegialen Fallberatung und 8 Stunden Mentoring
- feste Teilnehmergruppe
- zusätzliche Angebote als ergänzende und vertiefende Module aus dem modularen Qualifizierungsangebot

Nachstehende Abbildung 6 veranschaulicht die Struktur der Qualifizierungsreihe:

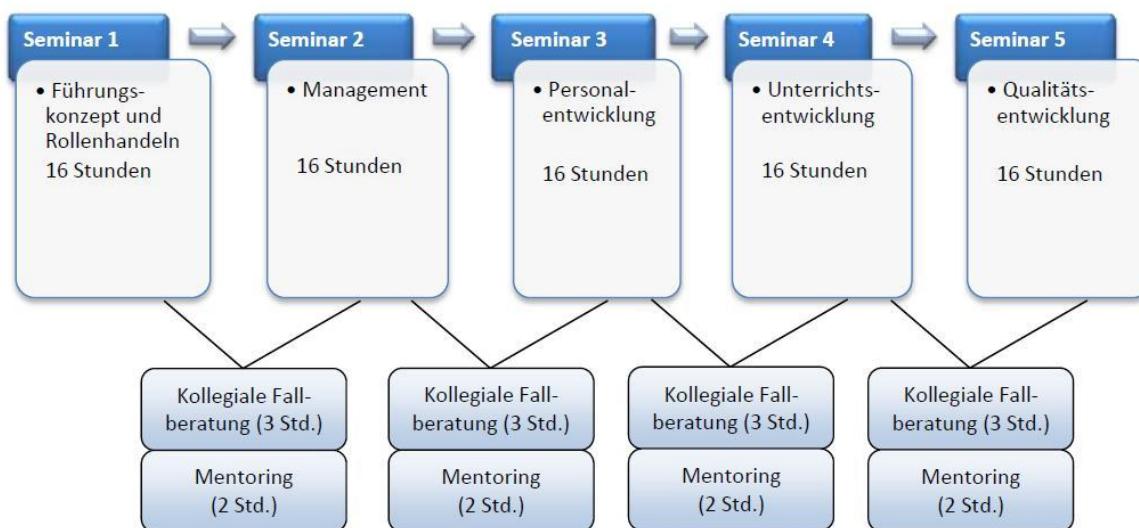


Abbildung 6: Struktur der Qualifizierung „Schulleiterinnen/Schulleiter neu im Amt“

Ziele

Mit Beginn ihrer neuen Tätigkeit werden die neu ernannten Schulleiterinnen und Schulleiter über ein Jahr in der Führung ihrer Schule systematisch unterstützt und kontinuierlich begleitet. Sie können Prozesse der Unterrichts- und Qualitätsentwicklung in ihrer Schule erfolgreich initiieren, steuern, begleiten, evaluieren und weiterentwickeln.

Übergeordnetes Ziel ist es, das erste Jahr im neuen Amt mit Erfolg zu bewältigen und die eigene Position als Schulleiter/in zu festigen.

Die Teilnehmenden

- festigen ihr persönliches Führungsbild (Leadership).
- entwickeln einen eigenen Führungsstil und ein authentisches Führungsverhalten aus.
- entwickeln kommunikative Kompetenzen und Konfliktfähigkeit weiter.
- erweitern Kompetenzen zu Selbstmanagement und ressourcenorientiertem Arbeiten.
- Erproben Aspekte professioneller Führung und professionellen Managements und wenden sie in ihrer Schulleitungspraxis an.
- steuern Veränderungsprozesse.
- setzen die Instrumente schulischer Qualitätsentwicklung wirksam für die Schulentwicklung ein.

Akzentuierung der Inhalte

Die Qualifizierung für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter schließt an die Qualifizierung vor der Amtsübernahme an und baut inhaltlich auf sie auf. Von den dort erworbenen Basiskompetenzen ausgehend, steht nun die neue Führungskraft in der Wahrnehmung ihrer Funktion im Mittelpunkt. Dabei bildet die Qualifizierung in einer festen Gruppe während des ersten Jahres die Grundlage für die Entwicklung eines prozessorientierten Führungsverhaltens und den Zuwachs an Führungskompetenz.

Die in der Qualifizierung vor der Amtsübernahme bearbeiteten Themenfelder „Führungskonzept und Rollenhandeln“, „Unterrichtsentwicklung“, „Qualitätsentwicklung“, „Personalentwicklung“ sowie „Management“ bilden weiterhin grundlegende Inhalte der Seminare. Sie werden anlassbezogen und vertiefend aufgegriffen. Mit der neuen Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter hat sich auch ihre Perspektive auf Schulalltag und Leitungshandeln geändert. Sie erleben verschiedenste – bisher nur simulierte – Situationen in der Praxis der neuen Funktion und bringen ihre realen Probleme und Fragen als Führungskraft in die Seminare ein.

An diese theoretisch fundierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen in der Schulleitungspraxis im Seminar schließt der zweite Teil der Qualifizierung mit Kollegialer Fallberatung jeweils an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der aus den Seminaren hervorgehenden Lerngruppen beraten einander mithilfe dieses strukturierten Formats in den Zeiträumen zwischen den Seminaren. Sie bilden Netzwerke und unterstützen sich in der praktischen Arbeit auch über den Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme hinaus.

Diese gegenseitigen Beratungen vor vergleichbarem Erfahrungshintergrund werden von dem dritten Teil der Qualifizierung, dem Mentoring, flankiert. Erfahrene und speziell befähigte Schulleiterinnen und Schulleiter geben in Form von Team-Mentoring ihr (Erfahrungs-) Wissen an die neu ernannten Schulleiterinnen und Schulleiter weiter. So werden diese unterstützt, die eigene Tätigkeit effizienter zu gestalten, sie erhalten vertiefte Einblicke in die Strukturen des Systems „Schule“ und Anregungen zur Netzwerkgestaltung.

4.4 Angebot für schulische Führungskräfte im Amt

Organisationsform

- ein- oder zweitägige Veranstaltungen (Module)
- oder*
- zweitägige Veranstaltungen (Module) für feste Gruppen, die in einer Folge von mehreren Terminen mit insgesamt 120 Stunden mit Coachinganteilen organisiert werden.

Ziele

Die Teilnehmenden

- präzisieren und vertiefen die Kenntnis ihrer persönlichen Ressourcen.
- stärken ihre individuelle geprägte Führungspersönlichkeit und bringen sie mit dem Entwicklungsbedarf ihrer Schule zur Passung.
- optimieren ihre Handlungskompetenz in Alltagssituationen durch Weiterentwicklung ihrer kommunikativen Fähigkeiten.
- vertiefen ihre Kenntnisse im Projektmanagement und nutzen sie schulspezifisch.

Akzentuierung der Inhalte

Der Reflexion der eigenen Führungspraxis durch Austausch von Erfahrungen wird Raum gegeben. Anknüpfend an die Erfahrungen und das langjährig erworbene Berufswissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden pädagogische Innovationen vorgestellt und Ziellinien der Unterrichtsentwicklung erörtert. Dem Umgang mit internationalen und nationalen Schulleistungsuntersuchungen wird besondere Beachtung geschenkt.

Die einzelnen Modulangebote sind im Anhang ab Seite 19 nachzulesen.

4.5 Kollegiale Fallberatung, Supervision, Coaching und Mediation

Organisationsform

- Einzelberatung am LISUM, am Arbeitsplatz oder an einem „neutralen Ort“
- Gruppensupervision am LISUM oder in der Schule
- Kollegiale Fallberatung am LISUM oder regional
- Mediation für Schulleitungsteams am LISUM oder regional

Ziele

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer optimieren

- ihre Handlungskompetenz,
- ihre Konfliktfähigkeit,
- ihre Arbeitszufriedenheit und
- ihre persönliche Disposition.

Neben den LISUM-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über eine Coaching- Supervisions- oder Mediationsausbildung verfügen, stehen auch externe Coaches zur Verfügung, die auf die speziellen Anforderungen in der Schulleiterqualifizierung vorbereitet wurden.

5 Spezielle aktuelle Angebote

5.1 Begleitende Qualifizierung für Schulleitungen der Berliner Sekundarschulen

Nach der Basisqualifizierung für die Schulleitungen der Integrierten Sekundarschulen bietet das LISUM weitere Unterstützung nach Bedarf an. Die Angebote sind auf pädagogisch-innovative Themen fokussiert und an konkreten Problemfeldern der Integrierten Sekundarschule orientiert.

Arbeitsformate können sein: „Kollegiale Fallberatung“ und/oder überregionale pädagogische Werkstätten, auch Einzelcoachings sind möglich. Entstehende Coachinggruppen werden von MitarbeiterInnen des Referates Personalentwicklung des LISUM und/oder von externen TrainerInnen geleitet.

Ebenso können bei Bedarf überregionale Workshops zu Führungsthemen und für Austausch und Vernetzung der Schulleiter/innen organisiert und moderiert werden.

5.2 Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter der Schulen im Pilotprojekt „Inklusive Grundschule“ (Brandenburg)

Organisationsform

Die Schulleiterinnen und Schulleiter der ca. 80 Grundschulen in Brandenburg, die an dem Pilotprojekt „Inklusive Grundschule“ teilnehmen, erhalten ein mehrstufiges Unterstützungsangebot, das sich aus den Elementen Qualifizierung, Begleitung und individuelle Unterstützung zusammensetzt. Die Qualifizierung findet in überregionalen Veranstaltungen zu Fachthemen am LISUM statt. Diese Themen werden in regionalen Arbeitsgruppen in Hinblick auf konkrete Schulsituationen vertieft. In Einzelcoachings erhalten die Schulleiterinnen und Schulleiter die Gelegenheit, Unterstützung in individuellen Herausforderungen durch die Spezifik Pilotphase zu bekommen. Der Gesamtumfang der Maßnahme umfasst 100 Stunden.

Ziele

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind in der Lage, den Prozess der Umwandlung ihrer Schulen in inklusive Schulen zu initiieren und zu begleiten, indem sie

- die Entwicklung einer inklusiven Schulkultur durch geeignetes Führungshandeln in Gang setzen
- inklusive Strukturen schaffen
- durch die Erweiterung der eigenen Fachkompetenz und geeignete Personalentwicklung in ihren Schulen inklusives Unterrichtshandeln etablieren

Akzentuierung der Inhalte

Da es bei der Umsetzung von Inklusion in Schulen nicht nur um die Veränderung von Rahmenbedingungen, sondern um Bewusstseinswandel und Haltungsänderungen geht, stehen Schulleiterinnen und Schulleiter vor der besonderen Aufgabe, diesen Prozess mit Fingerspitzengefühl und einem hohen Maß an kommunikativen und problemlösenden Fähigkeiten zu steuern. Das erfordert auch, dass sie sich selbst als Lernende zeigen.

Themenschwerpunkte werden sein: die Spezifik des Führungshandelns während der Pilotphase, die Etablierung inklusiver Strukturen und die Praxis des inklusiven Lernens, wobei der zuletzt genannte ein besonderes Gewicht erhält.

6 Das Schulleitungsportal (Testphase)



Beratung für Schulleiterinnen und Schulleiter gehört fest zum Programm des LISUM. Diese erfolgt im Wesentlichen im Rahmen systemischer Beratungsqualitäten. Das „SchulleitungsPortal“ erweitert die Beratungsmöglichkeiten des LISUM um ein zeitnahe und aktuelles Beratungsformat, das in der Praxis vor Ort genutzt werden kann.

Das „SchulleitungsPortal“ ist ein geschlossenes Internet-Portal, das nur schulischen Führungskräften aus den Ländern Berlin und Brandenburg offensteht.

Das „SchulleitungsPortal“ wird modular aufgebaut. Als erster Baustein steht momentan das Forum zur Verfügung. (<http://schulleitungsportal.lisum.de/>)

In sechs Themenbereichen bietet es den Nutzenden die Möglichkeit zur Kommunikation über aktuelle und prinzipielle, grundsätzliche und fallbezogene Fragen im Sinne kollegialer Fallberatung. Die Diskussionen im Forum werden von Mitarbeitern des LISUM moderiert und von einem Beratungsteam unterstützt, das aus Experten des LISUM, aus der Wissenschaft und der Schulpraxis besteht.

Das „SchulleitungsPortal“ ist eine Applikation des E-Learning-Systems „Moodle“. Es stellt damit die technischen Voraussetzungen zur Einrichtung neuer Module sicher.

Geplant ist die Ergänzung der Schulleitungsqualifizierung am LISUM durch Elemente von Blended Learning (Portfolios etc.) und die Verknüpfung von theoretischem Wissen und Praxisinformationen durch die Bereitstellung von thematisch gebündelten Informationen (einschlägige Gesetzestexte und Verwaltungsvorschriften, Fallbeispiele etc.).

Zusätzliche Module können nach Bedarf entwickelt werden.

7 Anhang

Alle Modulangebote im Überblick

Themenfeld	Modul	Inhalt
1. Führungskonzept und Rollenhandeln	<i>Visionen und Ziele von Schule und Bildung</i>	Lerntheorie und Bildungswissenschaft
		Bildung im 21. Jahrhundert
		Mein subjektives Konzept von Schule und Lernen
		Ziele erarbeiten können
	<i>Führung und Persönlichkeit</i>	Meine Persönlichkeit als Führungsinstrument
		Führungshaltung und Kultur
		Persönlichkeitstypen – Stärken und Bedürfnisse
		Führungsstile
	<i>Führung durch Kommunikation</i>	Transparenz und Teilhabe
		Gesprächskultur
		Gesetze im Kommunikationsprozess
		Entscheidungskultur
	<i>Führungsethik</i>	Was leitet mich, wenn ich leite?
		Menschenbild und Rollen beim Leiten und Führen
		Reflexion und Coaching als Führungsinstrument
		Wer bin ich und warum leite ich/möchte ich leiten?
	<i>Leadership</i>	Rolle, Klarheit, Rollenwechsel
		Neue Aufgabenprofile in der selbstständigen Schule
		Historisches zu Schule und Leadership

Themenfeld	Modul	Inhalt
2. Unterrichtsentwicklung	<i>Inklusion und Heterogenität</i>	Lehrkräftekompetenzen und Fortbildungsplanung
		Werte und Haltungen
		Führungsaufgaben und „Regierungserklärungen“
		Umbau der Schul- und Unterrichtsorganisation
	<i>Praxislernen</i>	Schulbesuche an weit fortgeschrittenen Schulen
		Next practice
		Neue Lernformate
	<i>Lernen im Ganztag</i>	Biologisches, soziologisches und psychologisches Wissen zur Optimierung von Lernprozessen
		Rhythmisierung und Schulorganisation
		Umgang mit Widerständen und Skepsis
	<i>Von der Diagnose zum individuellen Förderplan</i>	Umgang mit Individualität in heterogenen Gruppen
		Diagnostische Verfahren
		Führungsaufgaben bei den Rollenänderungen der Lehrkräfte
		Individuelle Lernstrategien
	<i>Standardbasierter, kompetenzorientierter Unterricht</i>	Hospitationskultur
		Bildungsstandards
		Hintergründe, Wirkungen und Möglichkeiten innovativen Lernens
		Führungsaufgaben
3. Qualitätsentwicklung	<i>Schulentwicklung heute: Visionen, Ziele, Kriterien und Indikatoren</i>	Visionen entwerfen und Ziele definieren
		Öffentlichkeitsarbeit
		Kriterien und Indikatoren festlegen, kommunizieren und anwenden
		Prozessphasen identifizieren

Themenfeld	Modul	Inhalt
	<i>Leitbilder und Führung</i>	Leitbilder und ihre Innen- und Außenwirkung Öffentlichkeit nach innen und außen Kommunikation im Wechselspiel Historisches Prozessphasen
	<i>Interne Evaluation und Schulprogrammarbeit</i>	Ziele smart formulieren Kommunikation und Transparenz Systeme der internen Evaluation Umgang mit Daten Rückmeldesysteme implementieren Anerkennungskultur entwickeln
	<i>Umgang mit Schulleistungsdaten</i>	Erhebungsarten, Geltungsbereiche Von Daten zu Taten Nutzungsmöglichkeiten und -grenzen Projekte
	<i>Schulvisitation/Schulinspektion</i>	Vorbereitung des Kollegiums Von Daten zu Taten Projektentwicklung und Feedbackkultur Daten und ihre Bewertung Adäquate Haltungen
4. Personalentwicklung	<i>Schulinterne Leistungs- und Beteiligungsstrukturen</i>	Leitung und erweiterte Leitung Jahrgangsteams Gremienarbeit Zusammenarbeit mit Fachkonferenzen Konferenzgestaltung Kommunikationsstruktur und Transparenz

5. Management	Kommunikation und Gesprächsführung	Konfliktkultur und Innovation
		Gesprächstechniken und Trainings in Rollen
		Haltungen und Techniken zur Bewältigung komplizierter Situationen
		Störungen und Widerstände
	Erstellung dienstlicher Beurteilungen	Anlässe, Zwecke, Ziele
		Formulierungen und Bedeutungen
		Strukturen, Kriterien plausibel und transparent machen
		Gesprächsführung und Kommunikationstechniken (Training)
	Potenzialorientierte Personalplanung	Human Ressource Management, Potenziale erkennen
		Fortbildungsplanung
		Mitarbeitergespräche führen,
		Personalplanung
		Beteiligung und Transparenz
		Schulziele und Berufsziele von Mitarbeitern
	Projektmanagement	Projektmanager in Schule und anderen Bereichen
		Standards und Normen
		Arbeitsphasen
		Evaluation
		Formen des Projektmanagements
		Stakeholderanalysen
	Gesundheitsmanagement	Gesundheitsfördernder Führungsstil
		Unterstützungssysteme
		Selbstmanagement
		Strukturelle Faktoren von Schulklima und Mitarbeitergesundheit
		Burnout und Depressionen

	<i>Selbstmanagement</i>	Rollenklärungen
		Zeitmanagement und Präsenz
		meine Akkumulatoren
		meine Potenziale/Stärken und Baustellen
		Umgang mit Energien (Initiativen, Widerstände, Konflikte)
	<i>Changemanagement</i>	Schulische Innovationen und Veränderungsprozesse
		Widerstände, Konflikte, Probleme
		Management von Fusionsprozessen
		Gesetze in Veränderungsprozessen/Changekurve
		Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen
	<i>Diversitymanagement</i>	Basiswissen zu Diversitätsdimensionen
		UN-Konvention
		Führungsaufgaben
		Umgestaltung der Schulorganisation
		Diversitymanagement als Konzeption zur Bewältigung von Vielfalt
		Inklusionsverpflichtung

6. Organisation und Verwaltung	<i>Umgang mit den Steuerungsinstrumenten der Schulverwaltung</i>	Präventionsgespräche
		Zielvereinbarungen mit dem Schulamt Datenschützte Qualitätsgespräche
		Betriebliches Eingliederungsmanagement
	<i>Personalkosten-budgetierung</i>	Vertrags- und Vergaberecht
		Verwaltungstechnische Hilfe
		Zusammenarbeit mit den schulischen Gremien
		Honorarkräfte
	<i>Rechtssicherheit im schulischen Leitungshandeln</i>	Systematik der Rechtsgrundlagen
		Fallarbeit zu brisanten Themen
		Aufgabenbegrenzung zu Schulträger und Schulaufsicht
		Rechtsfragen bei pädagogischen Projekten (z.B. Ganztag)
	<i>Dienstliche Beurteilungen</i>	Staatliche Vorgaben
		Gesprächsführung
		Übungen an Fallbeispielen
		Umgang mit schwierigen Fällen
		Bewertungskriterien
	<i>Unterrichtsmodernisierung und Organisation der internen Abläufe</i>	Planung und Organisation innovativer Arbeitseinheiten für Jahrgangsstufen
		Lehrkräftekooperation gestalten
		Dezentralisierung der Stundenplanung und entsprechende Kommunikationssysteme