

Eckpunkte für ein Gesamtkonzept Schulleitungsfortbildung des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin-Brandenburg

1. Die Grundidee

Das LISUM bietet Schulleiterinnen und Schulleitern in allen entscheidenden berufsbiografischen Phasen Unterstützung an: Wenn sich Lehrkräfte überlegen, ob sie sich auf eine Leitungsstelle bewerben wollen, wenn sie Coaching nicht nur in der Bewerbungsphase brauchen (vgl. 6.1), wenn sie neu im Amt sind (ein Jahr stärkende Begleitung, vgl. 6.2), wenn sie ihre Professionalisierung erweitern wollen („Erfolgreich Leiten und Führen, vgl. 6.3), wenn sie ihre Fähigkeiten, ihr Wissen auffrischen und fortentwickeln wollen, weil es neue Entwicklungen und Herausforderungen gibt („Modulare Qualifizierungsangebote auch für erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter“, vgl. 6.4), und wenn sie am Ende ihrer Berufslaufbahn ihre Erfahrung jungen Schulleiterinnen und Schulleitern zur Verfügung stellen wollen (Coachingprogramm vgl. 6.5).

Gleichzeitig bietet das Konzept der Bildungsadministrationen Berlins und Brandenburgs Anockstellen für bildungspolitische Innovationen, z. B. Visitation/Inspektion.

2. Schulleitung im Systemwandel

Eine historische Betrachtung des Verständnisses von Schulleitung zeigt, dass noch vor wenigen Jahren Schulleitungshandeln von der Schulaufsicht geprägt war. Ein Schulleiter sah sich als Mittler zwischen deren Bedürfnissen und denen der Eltern, Kinder und Lehrer. Wer heute noch so arbeitet, ist für die Schulleitung nicht geeignet, denn das Berufsbild der Schulleiterin bzw. des Schulleiters wandelt sich. Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung stehen im Mittelpunkt. Erfolgreiche Schulentwicklung soll helfen, den Unterricht zu verbessern, um bessere Lernergebnisse der Schüler und deren Vorbereitung auf die Anforderungen der Gesellschaft zu erzielen. Dazu muss die Schule als komplexes System gesehen werden, in dem neben der Unterrichtsentwicklung die Bereiche Personalentwicklung und Organisationsentwicklung unverzichtbar für eine erfolgreiche Systementwicklung sind. Denn Veränderungen in einem Bereich der Schule wirken sich auch auf die anderen Bereiche aus.

Heute bedeutet eine Schule zu leiten, sie zu führen. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen deshalb ihre Führungsrolle annehmen, um ihrer großen Verantwortung gerecht zu werden. Sie dürfen nicht zu Einzelkämpfern werden, sondern müssen im Leitungsteam zusammenarbeiten.

3. Neue Rollen für Schulleiterinnen und Schulleiter

In den Schulgesetzen der Länder Berlin und Brandenburg wird die Selbständigkeit der Schulen bei der Gestaltung von Unterricht, Erziehung, des Schullebens sowie der personellen und sächlichen Angelegenheit ausdrücklich betont. (vgl. § 3 Schulgesetz für das Land Berlin, § 7 Brandenburgisches Schulgesetz). Folgerichtig werden Schulleiterinnen und Schulleiter mit neuen Befugnissen und mehr Macht, aber auch mit mehr Verantwortung ausgestattet, um den Herausforderungen einer eigenverantwortlichen, teilautonomen Schule gerecht zu werden. Hinzu kommen neue Ansprüche an die Schulqualität, insbesondere an die Qualität der Lehr- und Lernprozesse.

Mit den veränderten Anforderungen an die Schule gehen gravierende Veränderungen der Aufgaben, der verfügbaren Kompetenzen und des Anforderungsprofils von Schulleitungen einher. Das Berufsbild der Schulleiterin/ des Schulleiters wandelt sich. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu.

Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung stehen im Mittelpunkt. Aber auch Personalplanung und -entwicklung und die Verwaltung von Sachmitteln gehören dazu. Damit verändert sich ganz wesentlich die Funktion der Schulleitung. Sie ist verantwortlich für die Führung innerer Entwicklungsprozesse und tritt nach außen als souveräner Verhandlungspartner auf. Mit der Übernahme dieser Aufgaben realisiert sich das, was mit selbständiger Schule intendiert ist. Damit verlagern sich Prozesse in die Schule die so bisher nicht von Schulleitungen bearbeitet wurden und für die es in der Regel keinen ausreichenden Kompetenzhintergrund gibt.

Schulleitungsqualifizierung mit Blick auf erhöhte Selbstständigkeit der Schulen gehört zum erforderlichen Maßnahmenplan für die Qualitätssicherung und -entwicklung des Bildungswesens.

4. Bedarfslagen

Fortbildungsbedarf ergibt sich aus dem neuen Verständnis der Rolle von Schulleitung (vgl. Punkt 2 und 3).

Neben der Weiterentwicklung der Kompetenzen der ca. 2000 amtierenden Schulleiterinnen und Schulleiter in Berlin und Brandenburg, müssen in den nächsten acht Jahren 366 Schulleiterinnen und Schulleitern in Brandenburg und 375 in Berlin neu auf eine Leitungstätigkeit vorbereitet werden, da die Amtsinhaber aus Altersgründen ausscheiden. Die Nachwuchsförderung und Qualifizierung neu ernannter Schulleiterinnen und Schulleiter ist daher verstärkt notwendig.

5. Erforderliche Kompetenzen

Schulleiterinnen und Schulleiter können ihre Aufgaben nicht mehr als „primus inter pares“ wahrnehmen oder nur administrativ sehen. Eine Schule zu leiten erfordert

- Führungskompetenz, d. h., die Führungsaufgabe akzeptieren und wahrnehmen (ethischer Hintergrund) und Gruppen auf wertvolle Ziele hin einigen zu können. Führen als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung ist auch methodisch bedachte, geplante und geprüfte Einflussnahme auf Andere und deren künftige Kompetenzgestaltung mit gleichzeitiger Legitimierung der leitenden Interessen.
- Steuerungskompetenz, d.h. strategisches Vorgehen, auch zum richtigen Zeitpunkt eine wirksame Intervention in das System vornehmen zu können.
- Feldkompetenz, die aus den spezifischen Sach- und Fachkenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten besteht, die für die Arbeit in der Schulleitung erforderlich sind.

6. Zielgruppenbezogene Angebote

Entsprechend dem berufsbiografischen Charakter des Gesamtkonzeptes (vgl. 1.) differenziert das Qualifizierungsangebot nach der Stellung der Nachfragenden im beruflichen „Lebenszyklus“ von Schulleiterinnen und Schulleitern.

6.1 Das Angebot für Lehrerinnen und Lehrer, die sich für die Bewerbung um eine Tätigkeit in der Schulleitung interessieren

Im Mittelpunkt des Angebots stehen die Information über das Aufgabenfeld und die Chance zur Selbsteinschätzung des eigenen Potenzials. Die an Schulleitung interessierten Lehrkräfte erhalten die Möglichkeit, sich über die vielfältigen Aufgaben und den Gestaltungsspielraum der Schulleitung zu informieren. Sie setzen sich dabei mit dem Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Führungskraft und dem Berufsbild der Schulleitung in einer Schule mit größerer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung auseinander. Die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund der angestrebten Stelle bietet den Teilnehmerinnen

und Teilnehmern die Chance zur Selbsteinschätzung. Klarheit über die zukünftigen Aufgaben ermutigt und kann wesentlich zur persönlichen Entscheidungsfindung beitragen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden mit den „Essentials“ einzelner Themenfelder vertraut gemacht, der Schwerpunkt der Reihe liegt in den Themenfeldern „7.1 - Führen und Persönlichkeit“ und „7.4 – Qualitätsentwicklung“. Ziel ist es, dass jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein persönliches Führungskonzept entwickelt.

Die Teilnehmer werden in einer Qualifizierungsreihe (4 eineinhalb- bis zweitägige Veranstaltungen, 60 Zeiteinheiten à 45 Min.) in einer festen Gruppe auf eine Tätigkeit in der Schulleitung vorbereitet. Die Veranstaltungen finden in monatlichen Abständen von Freitagnachmittag bis Samstagnachmittag statt und an zwei Tagen in den Schulferien.

6.2 Das Angebot für Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind

Dieses Angebot unterstützt den Rollenwechsel vom Mitglied des Kollegiums zur Führungskraft und die Professionalisierung in der neuen Führungsrolle. Der Teilnehmerkreis wird in einer einjährigen Qualifizierungsreihe in einer festen Gruppe bei der Ausübung des neuen Amtes begleitet (200 Zeiteinheiten à 45 Min. in 10 zweitägigen Veranstaltungen über ein Schuljahr). Alle unter Punkt 7 aufgeführten Inhalte sind Gegenstand der Qualifizierungsreihe und orientieren sich selbstverständlich an den Fragen und Problemstellungen der Teilnehmenden, die sich aus deren täglicher Praxis ergeben. Die Veranstaltungen finden achtmal in regelmäßigen Abständen von Donnerstagnachmittag bis Samstagnachmittag statt. Dazu kommen vier Ferientage.

6.3 Das Angebot für Schulleiterinnen und Schulleiter, die ihr persönliches Führungskonzept vertiefend entfalten wollen

Unter dem Titel „Erfolgreich Leiten und Führen“ vermittelt diese Qualifizierungsreihe in etwa 300 Zeiteinheiten systematisch das gesamte curriculare Themenangebot (vgl. 7.) mit dem Ziel, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein ausgereiftes persönliches Führungskonzept entwickeln, das hohen und höchsten Anforderungen an modernes Leadership genügt. Die Reihe erstreckt sich über 14 Monate (in der Regel eine Veranstaltung/Monat von Donnerstag bis Samstag und eine Wochenveranstaltung in den Ferien).

6.4 Die modularen Qualifizierungsangebote auch für berufserfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter

Durch die Veränderungen im Berufsbild „Schulleitung“ und die Orientierung zur „Schule in eigener Verantwortung“ ergeben sich auch für „gestandene“ Schulleiterinnen und Schulleiter vielfältige neue Leitungs- und Führungsaufgaben. Auch diese Zielgruppe hat die Möglichkeit, mehrere Bausteine aus den Einzelmodulen, die aus mindestens zwei Einzelveranstaltungen bestehen, nach Bedarf und Interesse auszuwählen. Auch die Teilnahme an Einzelveranstaltungen ist möglich.

6.5 Das Coaching-Programm

Im Zentrum dieses Elementes steht die Überlegung, das in jahrelanger Erfahrung angesammelte „Know-how“ von Schulleiterinnen und Schulleitern, die in den Ruhestand wechseln, weiterhin für die Qualitätsentwicklung an Schulen fruchtbar zu machen. Dies bietet zugleich den ausscheidenden Leitungsmitgliedern die Möglichkeit eines „gleitenden Übergangs“ aus der (hoch-)aktiven beruflichen Tätigkeit in die berufliche Ruhephase.

Interessierten Schulleitungskräften wird die Möglichkeit geboten, als externe Expertinnen und Experten vor allem die neu ins Amt gekommenen Leitungskräfte zu beraten.

Diese neue Rolle stellt an die sie Ausführenden neue Anforderungen und erfordert damit neue Kompetenzen.

6.6 Zusatzangebote

Im Rahmen der Teilnahme an Veranstaltungen werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern **Coaching** und **Supervision** angeboten.

Das **Coaching** dient der Weiterentwicklung der Selbstwirksamkeit und Selbstregulationsfähigkeit und unterstützt die Professionalisierung in der Rolle der Schulleiterin/des Schulleiters. Coaching kann sich unmittelbar entlastend auf die Leitungstätigkeit und den Teamprozess auswirken, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten befördern und die Sicherheit in der Leitungsrolle und damit verbundene Entscheidungen stärken.

Je nach Kontrakt unterstützt **Supervision** die Entwicklung von Methodenkompetenz, Reflexion von Werten und Normen, von Persönlichkeitsmerkmalen, Gefühlen, Gedanken und Verhalten. Supervision unterstützt bei der Festlegung von Zielen und der Ausarbeitung von Strategien ihrer Umsetzung, bei der Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation. Sie klärt Rollenerwartungen und Rollenverhalten.

Dafür stehen folgende Angebotsstrukturen zur Verfügung:

- Einzelcoaching
- Gruppencoaching
- Einzelsupervision
- Gruppensupervision

7. Die curricularen Themenfelder und ihre inhaltlichen Untersetzungen

Alle Maßnahmen fußen auf Themenfeldern, die zielgruppenbezogen realisiert werden. Sie bilden den Wissens- und Fähigkeitsspeicher, der modifiziert, auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt das Fortbildungsprogramm und die individuellen Lernprozesse strukturiert. Dieses Curriculum des Gesamtkonzept, wird im Prozess modernisiert, aktualisiert und den Entwicklungen angepasst.

7.1 Das Themenfeld Führen und Persönlichkeit

Hier stehen folgende Inhalte im Vordergrund:

- Führungskompetenz und Leitungsfunktionen
- Selbstbild – Fremdbild, Selbsterfahrung
- Geschichte des Führens
- Führungsethik wie z. B. Authentizität, Konfliktkultur, Teamfähigkeit, Empathie
- Führungsstile
- das eigene Führungskonzept
- Leitbildentwicklung
- Führen durch Kommunikation
- Führen durch Interventionen ins System
- Moderation von Konferenzen

Ziele :

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- vertiefen und systematisieren ihr Wissen über die Aufgaben und die Systemfunktionen des Leiters in Gruppen und Organisationen. Sie reflektieren über Kompetenzen, die hinter diesen Begriffen stehen, auch bezogen auf die eigenen Ressourcen, die in ihrer Persönlichkeit angelegt sind. Sie vertiefen ihr Wissen über Führungsstile und Führungskonzepte. In diesem Zusammenhang werden auch ethische Aspekte von Leitung und Führung thematisiert.

- vertiefen ihre Kenntnisse auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung, der Gruppendynamik und der Teambildung. In Trainings erwerben sie Fähigkeiten der Motivation, der Problemlösung in Gruppen und Teams sowie im Umgang mit Konflikten.
- entwickeln vor dem Hintergrund einer persönlichen Stärken- und Schwächenanalyse und der Selbstreflexion eigener ethischer Grundhaltungen ihr persönliches Führungskonzept. Dabei erwerben sie auch eine reflektierte Haltung zum Umgang mit Macht.

7.2 Das Themenfeld Managen

Die Kenntnis und Fähigkeit zur Umsetzung folgender Inhalte stehen im Vordergrund:

- Steuerungsinstrumente
- Zeit- und Selbstmanagement
- Prozessmanagement
- Projektmanagement
- Organisationsentwicklung
- Qualitätsentwicklung

Ziele:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- sind in der Lage, komplexe schulische Vorhaben zu konzipieren, zu strukturieren, zu planen, deren Durchführung zu überwachen, erfolgreich zu intervenieren sowie die Ergebnisse zu reflektieren.
- reflektieren und entwickeln ihre Fähigkeit, Ziele gemeinsam mit den Beteiligten zu formulieren, mit ihnen abzustimmen, Umsetzungsplanungen zu entwickeln, personelle und sächliche Ressourcen zu planen, den Gesamtprozess zu überwachen und ggf. auch zu korrigieren.
- sind in der Lage, ihre eigenen Zeitressourcen auf verschiedene Zielstellungen hin zu planen. Dabei können sie Prioritäten setzen, individuelle Arbeitsschwerpunkte festlegen und Anteile auch delegieren.
- sind in der Lage, personelle Ressourcen sachgerecht und zielführend einzusetzen und das Kollegium in der Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen zu unterstützen.
- sind in der Lage, Veränderungsprozesse als Chancen zu vermitteln, in denen neue Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten enthalten sind, die es zu nutzen gilt.

7.3 Das Themenfeld Personalentwicklung

Um Personal planen, auswählen, einstellen, motivieren, beraten, beurteilen zu können, bedarf es der Kenntnisse und Methodenkompetenz aus den folgenden Inhalten:

- Personalentwicklungskonzeption
- Umsetzungsinstrumentarien und Erfolgskontrolle
- Mitarbeitergespräche
- Dienstliche Beurteilungen
- Konfliktmanagement
- Mitwirkung und Beteiligung
- Teamentwicklung
- Gesundheitsmanagement
- Fortbildungskonzeption

Ziele:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- erkennen die Bedeutung und Richtung der Personalentwicklung für ihren Arbeitsbereich. Sie sind sich ihrer besonderen Rolle bewusst und können diesen erweiterten Anspruch in ihr Führungsverhalten integrieren. Sie übernehmen einerseits mehr Verantwortung für die Gesamtorganisation und werden gleichzeitig zu mehr Selbstständigkeit im eigenen Ressort befähigt. Sie sind in der Lage, eine schulinterne Verantwortungsstruktur aufzubauen und zu gestalten.
- verfügen über ein solides Grundlagenwissen zur Personalentwicklung. Sie kennen die externen und internen Einflussfaktoren und wissen mit diesen umzugehen.
- sind prozesssicher und in der Lage, die erforderlichen Instrumente konzeptionell umzusetzen und praktisch zu gestalten. Sie können den aktuellen Prozessverlauf flexibel steuern und vertiefen die strategische Ausrichtung ihrer Führungsarbeit.
- werden über die Kenntnisse der Methoden sensibilisiert für Potenziale und Motivationslagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und lernen, diese einvernehmlich und zielorientiert weiterzuentwickeln und zu nutzen.

7.4 Das Themenfeld Qualitätsentwicklung

Zentraler Auftrag von Schulleitung ist die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schule und Unterricht. Die Erfüllung dieser Aufgabe kann gewährleistet werden durch die Aspekte, die im Mittelpunkt dieses Themenfelds stehen:

- Weiterentwicklung von Schulprogrammen
- Umgang mit Prüfungsergebnissen
- Umgang mit dem Inspektions- bzw. Visitationsbericht
- Erarbeitung schulinterner Curricula
- Lernpsychologie und neurobiologische Erkenntnisse zum Lernen
- Merkmale von gutem Unterricht
- Beobachtung und Beurteilung von Unterricht
- Diagnostik und Förderung
- Entwicklung einer Feedback-Kultur und Netzwerkarbeit

Ziele:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- verfügen über ein der Kompetenzentwicklung von Schülerinnen und Schülern verpflichtetem Bild von Unterricht und Schulleben. Sie stützen das auf ein reflektiertes pädagogisch-psychologisches und didaktisches Grundwissen. Aus diesem können sie Visionen, Leitbilder und Schulprogramme sowie entsprechende Entwicklungsprojekte ableiten.
- sind in der Lage, mit ihren Kollegien Schulprogramme zu erarbeiten, umzusetzen und diese weiter zu entwickeln. Dabei beziehen sie alle Mitglieder der Schulgemeinschaft - also auch Eltern, Schülerinnen und Schüler - in die Arbeit mit ein.
- verfügen über ein angemessenes organisationstheoretisches und gruppendynamisches Wissen, um derartige Prozesse zu führen und zu moderieren.
- verfügen über fundiertes Wissen und Können die Aufgaben betreffend, die mit externer und interner Evaluation verbunden sind. Sie sind in der Lage, ihre Kollegien zur Evaluation zu motivieren und sie können mit den erhobenen Daten schulintern umgehen und entsprechende Entwicklungsvorhaben initiieren.
- können eine moderne Feedback-Kultur initiieren und verstehen es, Kolleginnen und Kollegen für eine Hospitationskultur innerhalb der Schule zu motivieren.

7.5 Das Themenfeld Schulverwaltung und Schulrecht

Die tägliche Arbeit in der Schulleitung erfordert Sachkenntnisse, die sich auf rechtliche Gegebenheiten und auf Vorgaben des Verwaltungshandelns beziehen:

- Haushalt und Finanzen
- Budgetverantwortung
- Aufbau der Schulverwaltung in Berlin und Brandenburg
- Steuerungsinstrumente in der Berliner und Brandenburger Schulverwaltung (z. B. Planung des Schuljahres, Lehrerbedarfsprüfung, Umsetzungsverfahren)

Ziele:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- erwerben Kenntnisse, die das Verwaltungshandeln einfacher und effizienter gestalten helfen.
- üben die praktische Umsetzung der Kenntnisse, die sie in den vorangegangenen Modulen erworben haben (z. B. Projektmanagement).
- erkennen die Notwendigkeit und den Sinn von Steuerungsinstrumenten.

8. Arbeitsformen

- Theoriegeleitete Inputs
- Trainingssequenzen
- Arbeit an eigenen Praxisbeispielen
- Praxisreflexion
- kollegiale Fallbearbeitung
- Partner- und Gruppenlernen
- Hospitationen
- Netzwerkarbeit
- Selbstreflexion
- Supervision und Coaching

9. Fortbildungsdidaktische Grundüberlegungen für das Konzept

Die Schulleitungsqualifizierung am LISUM ist den fortbildungsdidaktischen Grundsätzen der Prozess-, Teilnehmer-, Praxis- und Handlungsorientierung verpflichtet. Diese werden durch die Grundsätze der Wissenschafts- und Systemorientierung ergänzt, weil das Leitungshandeln nicht nur fachliche Kenntnisse und Kompetenzen erfordert, sondern weil es - auch im Bezug auf konkrete Probleme und Fälle - systemisch durch die Einbeziehung der Schule als Organisation reflektiert werden muss. Angestrebt wird immer der Transfer auf die eigene Schule. Deshalb bezieht sich die Arbeit in der Fortbildung der Schulleitung immer auf die Schule als Gesamtsystem.

10. Die Rolle der Trainerinnen und Trainer

Die entscheidende Rolle für den Erfolg der Schulleitungsqualifizierung spielt die Trainerin bzw. der Trainer. Sie/er muss fachlich und menschlich überzeugen, Teilnehmer motivieren, zum Lernen animieren und Konfliktsituationen positiv lösen. Als Trainerin/Trainer mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz integriert sie/er unterschiedlichste Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Lerngruppen, greift gruppenspezifische Prozesse für den Lernerfolg praxisnah auf und sorgt damit für eine Gewinn bringende, nachhaltige Qualifizierung.

11. „Train the Trainer“

Um Schulleitungsqualifizierung „aus einem Guss“ zu entwickeln, müssen die Trainerinnen und Trainer mit den Zielen und den Lernformaten vertraut sein, die sich aus dem Fortbildungskonzept des LISUM ergeben.

Eine solche Corporate Identity kann bei den Trainerinnen und Trainern entwickelt werden durch die Sicherung von

- Feldkompetenz (wie funktioniert Schule in der Praxis, welche mentale Besonderheiten beeinflussen Lern- und Personalentwicklungsprozesse im Bildungsbereich, auch mit Blick auf landeshistorische Aspekte)
- Sach- und Fachkompetenz (vgl. Themenfelder, Punkt 7.)
- Didaktische Kompetenz

Zur didaktischen Kompetenz gehören z. B.:

- Kooperative Lehrformen
- Leitung von Gruppen
- Umgang mit Widerständen
- Lernpsychologische Grundlagen
- Fortbildungsplanung
- Aufgabe und Rolle des Trainers
- Systemische Beratung.