



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



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

# 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](http://www.lisum.berlin-brandenburg.de)**

**Autorinnen und Autoren** Martina Bachert, Grit Ehlert, Mado Marion Friebe, Susanne Hartmann, Christa Hilbig, Bernd Jankofsky, Dorothea Knaak-Kaminski, Dr. Steffi Missal, Sebastian Raphael

**Verantwortlich** Bernd Jankofsky

**Redaktion** Susanne Hartmann

**Grafiken** Christa Penserot, Sebastian Raphael

**Gestaltung** Christa Penserot

**ISBN** 978-3-944541-34-1

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM); Ludwigsfelde 2018

Soweit nicht abweichend gekennzeichnet zur Nachnutzung freigegeben unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY ND 3.0 DE, verbindlicher Lizenztext zu finden unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/legalcode>

# INHALT

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Grundlegende Überlegungen zu den Qualifizierungsangeboten</b>	<b>9</b>
2.1	Kompetenzansatz	9
2.2	Didaktische Grundlagen	10
2.3	Struktur	12
<b>3</b>	<b>Basismodul</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Spezialisierungsmodule</b>	<b>18</b>
4.1	Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben	18
4.2	Neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter	21
4.3	Berufserfahrene Schulleitungen: Erfolgreich Leiten und Führen können (ELF)	24
4.4	Schulaufsicht im Land Berlin	26
4.4.1	Qualifizierungsreihe zur Vorbereitung auf ein Amt im Berliner Schulaufsichtsdienst	27
4.4.2	Berufserfahrene Schulrätinnen und Schulräte	28
4.4.3	Leitungen der regionalen Außenstellen der Schulaufsicht	28
4.5	Schulaufsicht im Land Brandenburg	29
4.5.1	Vor dem Amt	31
4.5.2	Berufserfahrene Schulrätinnen und Schulräte	31
4.5.3	Schulamtsleitungen und deren Stellvertretungen	31
4.6	Leitungspersonen in der regionalen Fortbildung und im BUSS	33
4.7	Leiterinnen und Leiter der Schulpsychologischen und Inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ)	35
4.8	Führungskräftequalifizierung für Seminarleiterinnen und Seminarleiter Berlin	37
<b>5</b>	<b>Weitere Angebote</b>	<b>39</b>
5.1	Berufserfahrene Schulleitungen und Führungskräfte: Modulare Qualifizierung	39
5.2	Berufserfahrene Schulleitungen im Land Brandenburg: Gemeinsames Lernen in der Schule	41
5.3	Stellvertretende Schulleitungen	43
5.4	Mittleres Management an Schulen im Land Berlin: Qualifizierungsreihe für Teams mit Aufgaben im Schulentwicklungsprozess	45
5.5	Koordinierende Lehrkräfte der Sonderpädagogischen Förder- und Beratungsstellen (SpFB)	47
5.6	Schulpsychologinnen und Schulpsychologen im Land Berlin und / oder im Land Brandenburg	49
5.6.1	Qualifizierungsreihe für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in der Schulpsychologie (BE und BB)	49
5.6.2	Qualifizierungsreihe für berufserfahrene Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BE und BB)	49
5.6.3	Fortbildungstage für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BB)	49
5.6.4	Supervision für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BE und BB)	49
5.7	Schulinspektion im Land Berlin	51
5.8	Schulvisitation im Land Brandenburg	53
5.9	Unterstützungsangebote zu aktuellen bildungspolitischen Themen	55
5.9.1	Implementierung pädagogischer Innovationen am Beispiel Rahmenlehrplan 1–10	55
5.9.2	Bundesweite Schulleitungstagungen	55
5.10	Supervision / Coaching	56
5.11	Schulleitungsportal	57
5.12	Bildungsserver	58



# 1 EINFÜHRUNG

Die Schule ist ein komplexes System. Dabei steht die Unterrichtsentwicklung im Zentrum schulischen Innovationshandelns. Das LISUM qualifiziert schulische Führungskräfte aus diesem Grund mit dem Ziel, sie in die Lage zu versetzen, Unterrichts- und Schulentwicklung so zu steuern, dass Schülerinnen und Schüler individuell gefördert<sup>1</sup> und befähigt werden, „[...]das eigene Leben aktiv zu gestalten [...]“<sup>2</sup> und verantwortlich am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.<sup>3</sup>

Die dafür erforderlichen Schritte der Personal- und Organisationsentwicklung erfordern im Sinne systemischer Schulentwicklung die Mitwirkung aller Akteure in Schule, Verwaltung und Schulumfeld. Die Zusammenarbeit von Kindergarten, Grundschule und weiterführender Schule sowie die Sicherung eines flächendeckenden Angebots sonderpädagogischer Förderung und die Stabilisierung eines differenzierten Berufsbildungsangebots stellen vielfältige Herausforderungen an schulische Führungskräfte in der Gegenwart und Zukunft dar.

Mit der Gründung eines Landesinstituts für zwei Bundesländer wurde 2007 auch die Qualifizierung schulischer Führungskräfte zu einem gemeinsamen Vorhaben in der Bildungsregion Berlin-Brandenburg. Die dem LISUM per Staatsvertrag übertragene Aufgabe hat sich bezüglich ihrer Umsetzung in den vergangenen Jahren sukzessive weiterentwickelt und wird seit 2011 nach einer gemeinsamen Konzeption für die Personengruppen aus beiden Ländern umgesetzt. Veränderte Anforderungen an die Qualifizierung entstanden in erster Linie durch:

- eine größere Eigenverantwortung der Schulen,
- das Vorliegen von Ergebnissen interner und externer Evaluation,
- die weitere Entwicklung des standardbasierten und kompetenzorientierten Lernens,
- das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Professionen an Schulen,
- den demografischen Wandel und weitere gesellschaftliche Entwicklungen,
- einen Paradigmenwechsel im Wissensmanagement,
- die Anforderungen an die Bildung in der digitalen Welt und
- die wachsende Bedeutung der Beziehung Schule – Außenwelt.

Insbesondere die Altersstruktur der Führungskräfte beider Länder und die sich immer weiter etablierenden Strukturen verteilter Führungsaufgaben an Schulen führten zu einem signifikanten Anwachsen an Qualifizierungsleistungen in diesem Bereich.

Dem enorm gewachsenen Bedarf an Fortbildung trägt das Referat Personalentwicklung am LISUM auf der Basis von Projektvereinbarungen mit den Bildungsverwaltungen der Länder Berlin und Brandenburg Rechnung und bietet Qualifizierungsangebote für folgende Zielgruppen an:

- Lehrkräfte, die das Amt einer Schulleiterin/eines Schulleiters anstreben,
- Schulleiterinnen und Schulleiter, die ihr Amt neu angetreten haben,
- berufserfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter,
- Schulleitungen, die sich in bildungspolitisch relevanten Projekten engagieren,
- stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter,
- mittleres schulisches Führungspersonal sowie beauftragte Lehrkräfte,

---

<sup>1</sup> § 3 des Brandenburgischen Schulgesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. August 2002 (GVBl. I Nr. 8) Potsdam, 7. Aufl. 2014

<sup>2</sup> § 3 des Schulgesetzes für das Land Berlin, 26. Januar 2004, Berlin, in der Fassung vom 22.03.2016

<sup>3</sup> Vgl. ebd.

- Führungskräfte im Bereich der Schulaufsicht,
- Führungskräfte im Bereich der Fortbildung,
- Leiterinnen und Leiter sonderpädagogischer Förder- und Beratungsstellen, der Inklusionspädagogik sowie Schulpsychologinnen und Schulpsychologen,
- koordinierende Fachkräfte der außerunterrichtlichen und ergänzenden Förderung und Betreuung an Grundschulen,
- Seminarleiterinnen und Seminarleiter der zweiten Phase der Lehrerbildung,
- Lehrkräfte und Führungskräfte, die in der Externen Evaluation mitarbeiten möchten.

Die Qualifizierungsangebote für die o. g. Zielgruppen sind systematisch aufeinander abgestimmt und dienen letztlich der Umsetzung von Entwicklungsstrategien der Einzelschule, unterstützt durch die Schulaufsicht und den Schulträger.

Die Angebotsbereiche des LISUM für die verschiedenen Zielgruppen verdeutlicht die Abbildung:

Zielgruppe	Land Berlin	Land Brandenburg
 Schulleitung	Schulleitung vor dem Amt	
	Schulleitung neu im Amt	
	Erfolgreich Leiten und Führen für berufserfahrene Schulleitungen	
	Qualifizierungsmodule für berufserfahrene Schulleitungen	
	Inklusion Schulleitungen*	Gemeinsames Lernen*
	Schulleitungsportal	
	Bundesweite Schulleitungstagung	
	Thematische Reihen für Schulleitungen	
 Schulaufsicht	Schulaufsicht vor dem Amt	Schulaufsicht vor dem Amt
	Schulaufsicht im Amt	Schulaufsicht im Amt
	Referatsleitungen Schulaufsicht	Schulamtsleitungen / Stellvertretende Schulamtsleitungen
 Externe Evaluation	Vorbereitung Schulinspektion	Vorbereitung Schulvisitation
	Leitungen Schulpsychologischer und Inklusionspädagogischer Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ)	Koordination Sonderpädagogischer Förder- und Beratungsstellen*
 Inklusionspädagogik		
	Neueinsteiger*innen in der Schulpsychologie	
	Berufserfahrene Schulpsycholog*innen	
	Supervision für Schulpsycholog*innen	
 Schulpsychologie	Fortbildungstage	

Zielgruppe	Land Berlin	Land Brandenburg
 Fortbildung	<b>Verbundleitungen regionale Fortbildung*</b>	<b>Leitungen BUSS-Agenturen*</b>
 Mittleres Management	<b>Mittleres Management*</b>	
 Lehrerbildung	<b>Seminarleitungen*</b>	
 Stellvertretende Schulleitungen	<b>Stellvertretende Schulleitungen*</b>	<b>Stellvertretende Schulleitungen*</b>

Abbildung 1: Angebote des LISUM im April 2018 / \*Angebote, die seit 2011 hinzugekommen sind.

Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört neben der Qualitätsentwicklung und -sicherung auch die Rechenschaftslegung. Die Grundlagen hierfür liefern die Ergebnisse interner und externer Evaluation sowie die aus diesen abgeleitete Impulse für den jeweiligen Schwerpunkt im Schulentwicklungsprozess.

Die Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen den Kompetenzerwerb in folgenden Handlungsfeldern:

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

Themenfelder	Inhaltliche Bausteine	Führungs- und Leitungs-kompetenzen
<b>Führungskonzept und Rollenhandeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung und Führungsaufgaben, Leadership</li> <li>• Führungsethik und -haltung</li> <li>• Führung durch Kommunikation</li> <li>• Transparenz und Teilhabe</li> <li>• Rollenwechsel und Rollenerwartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung übernehmen</li> <li>• Entscheidungen treffen</li> <li>• Entscheidungen und Maßnahmen transparent machen</li> <li>• Initiativen aufgreifen</li> <li>• Prozesse steuern</li> <li>• mit Konflikten umgehen</li> <li>• Interessen berücksichtigen</li> <li>• Rückmeldungen geben und annehmen</li> <li>• Feedbackkultur aufbauen</li> <li>• Perspektivenwechsel einnehmen</li> <li>• Leitlinien von Führung entwickeln</li> <li>• Visionen entwickeln</li> <li>• Aufgaben delegieren</li> <li>• Gespräche führen</li> </ul>
<b>Unterrichtsentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inklusion / Heterogenität / individualisiertes Lernen</li> <li>• standardbasierter, kompetenzorientierter Unterricht</li> <li>• Diagnose und Förderung</li> <li>• Praxislernen / Lernen in der Ganztagschule</li> <li>• Neurobiologische und lernpsychologische Erkenntnisse</li> <li>• Hospitalkultur und Feedback</li> </ul>	
<b>Qualitätsentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne Evaluation in Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit</li> <li>• Kollegiale Entwicklung von Zielen der Schulentwicklung und entsprechender Indikatoren</li> <li>• Umgang mit nationalen und internationalen Schulleistungsdaten</li> <li>• Umgang mit den Ergebnissen der Schulvisitation bzw. Schulinspektion</li> </ul>	
<b>Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialorientierte Personalplanung</li> <li>• schulgenaue Fortbildungsplanung</li> <li>• Personalgespräche</li> <li>• schulinterne Leitungs- und Beteiligungsstrukturen</li> <li>• Erstellen dienstlicher Beurteilungen</li> </ul>	
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Changemanagement</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Gesundheitsmanagement</li> <li>• Diversitymanagement</li> </ul>	
<b>Organisation und Verwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechts- und Verwaltungsvorschriften</li> <li>• Personal- und Sachmittelverwaltung</li> <li>• Budgetverantwortung</li> <li>• Steuerungsinstrumente der Schulverwaltung</li> <li>• Kooperation mit außerschulischen Partnern</li> </ul>	

## 2 GRUNDLEGENDE ÜBERLEGUNGEN ZU DEN QUALIFIZIERUNGSANGEBOTEN

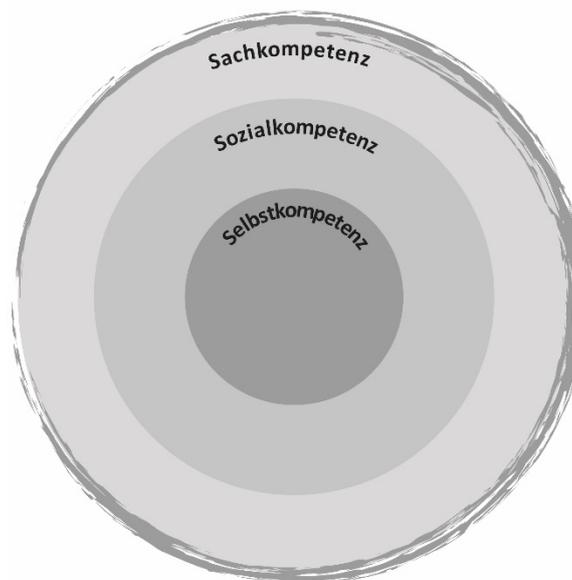
### 2.1 Kompetenzansatz

Die Qualifizierungsmaßnahmen basieren auf einem Konzept, das Kompetenzen als „Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Handeln“<sup>4</sup> begreift. Diese angeeigneten und im Laufe der Zeit weiterentwickelten Fähigkeiten konstituieren sich nach dem aktuellen Forschungsstand gleichermaßen aus individuellen Anlagen und Entwicklungsergebnissen.<sup>5</sup>

Der Frage folgend, wem gegenüber man selbstorganisiert handeln kann, ergeben sich drei Kompetenzdimensionen:

- sich selbst gegenüber (Selbstkompetenz),
- anderen Personen gegenüber (Sozialkompetenz) und
- Gegenständen, Sachverhalten sowie Sachbeziehungen gegenüber (Sachkompetenz einschließlich Methodenkompetenz).<sup>6</sup>

Die Darstellung verdeutlicht das Gefüge der drei Kompetenzdimensionen.



Die **Selbstkompetenz**, die auch als „Ich-Kompetenz“ bezeichnet werden kann, bildet den Kern, denn sie umfasst Fähigkeiten, die sich auf die Persönlichkeit und den Charakter einer Person beziehen und damit rückbezogen auf sie selbst gerichtet sind. Dazu gehören unter anderem Leistungsdispositionen, Lernfähigkeit, Eigenverantwortung, Organisationsfähigkeit, Selbstorganisation, Offenheit für Veränderungen, Kreativität, Fähigkeit zur Selbstreflexion und Ambiguitätstoleranz.

4 Vgl. Schratz, Michael; Hartmann, Martin; Schley, Winfried: Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis. Münster 2010, S. 19

5 Vgl. Erpenbeck, Prof. Dr. John: Werte als Kompetenzkerne, in: Schweizer, G. u.a. Wert und Werte im Bildungsmanagement, Bielefeld, 2010, S. 53

6 Vgl. Lang, Daniela Sylvia: Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen. Dissertation Fachbereich Psychologie Universität Koblenz-Landau, 2008, S. 10

**Sozialkompetenz** beschreibt die Relation des Ich zu anderen. Diese Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, in den Beziehungen zu Menschen situationsadäquat zu handeln. Sie beinhaltet unter anderem Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit, Empathie und Rollenflexibilität.

**Sachkompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, problemadäquat, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis beurteilen zu können. Ihr sind unter anderem Analysefähigkeit, Fachwissen, fachübergreifende Fähigkeiten und Fertigkeiten, Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit zugeordnet.

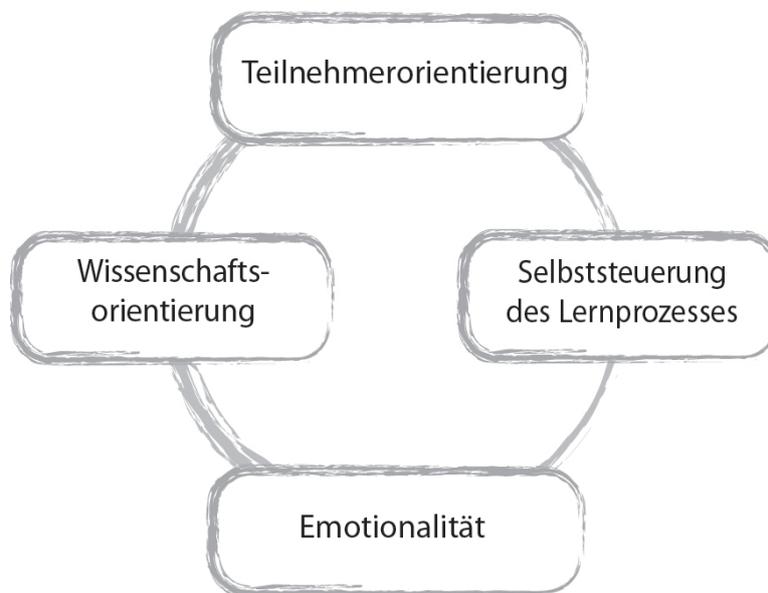
## 2.2 Didaktische Grundlagen

Der didaktische Ansatz der Qualifizierungsmaßnahmen fußt auf der Überzeugung, dass Lernen ein intrapsychischer Vorgang<sup>7</sup> ist, der nicht das Verhalten selbst ändert, sehr wohl aber die geistig-seelische Grundlage menschlichen Verhaltens und Erkennens beeinflusst und entwickelt.

Der Aneignungsvorgang folgt eigenen bzw. „eigensinnigen“ Mustern in Kognition und Emotion. Das bedeutet, Individuen greifen auf und eignen sich das an, was ihnen für ihre eigene Lebenspraxis bedeutsam erscheint.<sup>8</sup>

Die diesem Lernverständnis folgende systemisch-konstruktivistische Didaktik berücksichtigt, dass das Lernen in Lehr- und Lernveranstaltungen einer eigenen, biografisch-systemischen Logik des jeweiligen Lernenden folgt.<sup>9</sup>

In Anlehnung an diese Lernvorstellung und an die Intentionen der Ermöglichungsdidaktik in der Erwachsenenbildung folgen die Qualifizierungsangebote nachstehenden Prinzipien:



7 Vgl. H. Skowronek, Alfred K. Tremel, in: Krüger/Helsper, Einführung in die Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft, Opladen 1996, S.97

8 Vgl. [http://www.oezbf.at/cms/tl\\_files/Publikationen/news\\_science/news\\_ausgaben/n&s%2040%20WEB.pdf](http://www.oezbf.at/cms/tl_files/Publikationen/news_science/news_ausgaben/n&s%2040%20WEB.pdf), 2016, S. 44 (Stand: 22.11.2017)

9 Vgl. Professor Dr. Horst Siebert: Erwachsene - lernfähig aber unbelehrbar? Wochenschau Verlag, 2015

**Teilnehmerorientierung**

Die Vermittlungsprozesse knüpfen an die Erfahrungen und Vorkenntnisse der Teilnehmenden an. Sie werden auf der Basis des eigenen Bedarfs in die Planung der Seminarinhalte einbezogen. Sie arbeiten fortbildungsbegleitend an (Selbst-)Reflexionsaufgaben, die gruppenintern diskutiert werden. Supervisions- und Coaching-Formate sind in die Seminararbeit integriert.

**Wissenschaftsorientierung**

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

**Selbststeuerung des Lernprozesses**

Die Seminargestaltung ermöglicht den Teilnehmenden Handlungs- und Entscheidungsräume zur individuellen Entwicklung ihrer beruflichen Kompetenzen. In der eigenverantwortlichen Mitwirkung der Teilnehmenden wird der Anspruch auf Individualisierung des Lernprozesses ermöglicht.

**Emotionalität**

Durch die Inszenierung von Feedback, Reflexions- und Erlebensräumen wird den Teilnehmenden auch die emotionale Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, Gedanken, Absichten, Ansichten und dem eigenen Handeln ermöglicht. Neue Haltung ist „nur durch Neuerleben (von Wirksamkeit, Begrenzung und emotionaler Resonanz) möglich“<sup>10</sup>. Die Reflexion des sozialen Miteinanders in der Seminargruppe und Initiierung von Lerngruppen stärkt den sozialen Zusammenhang und die Wertschätzung der Teilnehmenden untereinander. Konstruktive Kritik und die Möglichkeit, Gefühle wahrzunehmen und zu thematisieren sind leichter möglich. Die Ganzheitlichkeit des Lernens wird unterstützt und die erwünschte Netzwerkbildung der Teilnehmenden auf dieser Basis einfacher realisierbar.

---

<sup>10</sup> Hans Tietgens: Ein Leben für die Erwachsenenbildung. Theoretiker und Gestalter in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Dokumentation des Kolloquiums am 23.10.2009 an der Humboldt-Universität zu Berlin (Erwachsenenpädagogischer Report; Bd. 16), Wiltrud Gieseke/Joachim Ludwig (Hrsg.), Berlin: HU-Berlin, 2011

## 2.3 Struktur

Die angestrebte Handlungskompetenz einer schulischen Führungskraft bildet sich im Zusammenspiel der Weiterentwicklung aller drei Kompetenzdimensionen heraus. Der Auffassung des wissenschaftlichen Teams um Professor Stephan Gerhard Huber folgend ergibt sich, „... dass sich Kompetenzen für pädagogische Führung laufend weiterentwickeln können: einerseits aufgrund einer Expertise, die aus Erfahrungen in neuartigen Situationen entsteht, andererseits durch die Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Entwicklungsanforderungen.“<sup>11</sup>

Alle Personen, die eine schulische Führungsposition anstreben oder diese bereits bekleiden, benötigen eine Basis an Kompetenzen, eine Schnittmenge an Kenntnissen, Fähigkeiten und Haltungen, die sich aus den Handlungsfeldern der Akteure in unterschiedlichen Rollen im System Schule ergeben und sie in die Lage versetzen, Schulentwicklungsprozesse zu führen. Das Kennenlernen und Vertiefen dieser Grundlagen erfolgt in der Qualifizierungsreihe **Basismodul**.

Welche gemeinsamen Themenfelder liegen dem **Basismodul** zugrunde?

1. In der Schule entscheidet sich, ob, was und wie Schülerinnen und Schüler lernen. Darum steht die **Weiterentwicklung des Unterrichts** im Mittelpunkt der gemeinsamen Entwicklungsaufgabe von Schulleitung, Schulaufsicht, Schulvisitation / Schulinspektion sowie Lehrkräfteaus- und -fortbildung und damit auch der Qualifizierungsreihe Basismodul.
2. Der Entwicklung und Förderung von Kompetenzen für **pädagogische Führung** kommt bei der erfolgreichen Gestaltung von Schule und allen mit Schulentwicklung beauftragten Systemen eine besondere Rolle zu.
3. Für ein zeitgemäßes Führen im pädagogischen Bereich stehen für die Teilnehmenden in der Qualifizierungsreihe Basismodul das Entfalten und Anwenden grundlegender Kompetenzen im **Wahrnehmen und Handeln** im Mittelpunkt.
4. **Kommunikationsfähigkeit** ist eine essenzielle Grundlage jeglicher Formen von Führung. Die Teilnehmenden erfahren im Basismodul – aufbauend auf bereits vorhandenen Fähigkeiten –, wertfrei und empathisch zu kommunizieren sowie Entwicklungsprozesse begleiten und unterstützen zu können.
5. Im Verlaufe von Entwicklungsprozessen kommt es immer wieder zu schwierigen Situationen. Für alle Personen, die Führungsrollen anstreben, sind das **Bearbeiten von Konflikten** und Anwenden von Lösungsstrategien unabdingbar.
6. Führungsaufgaben gehen in der Regel mit hohen Belastungen einher. Mit diesen umgehen zu können und sie zu minimieren, setzt die Fähigkeit zur **(Selbst-)Reflexion** voraus.

Nach Absolvierung der Qualifizierungsreihe **Basismodul** besteht die Möglichkeit, ein Qualifizierungsangebot zu absolvieren, das für eine spezifische Führungsrolle in der Bildungsregion Berlin-Brandenburg vorbereitet. Die Module zur **Spezialisierung** ermöglichen eine amtsvorbereitende differenzierte Vorbereitung für die Führungsrollen als

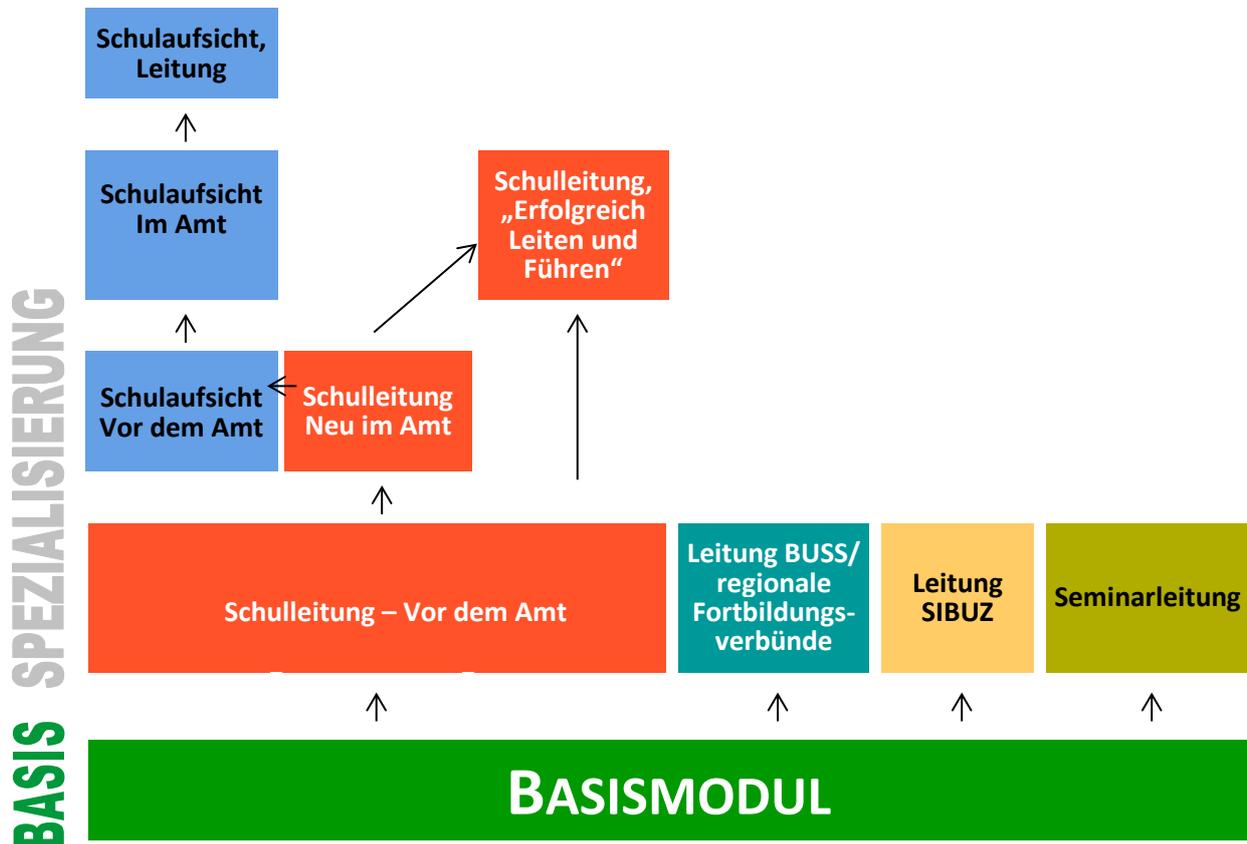
- Schulleiter\*innen
- Schulrät\*innen
- Leiter\*innen eines SIBUZ
- Verbundleiter\*innen der regionalen Fortbildung
- Leiter\*innen einer BUSS-Agentur
- Seminarleiter\*innen in Berlin.

---

<sup>11</sup>Leadership in der Lehrerbildung. [https://www.sdw.org/fileadmin/sdw/projekte/doc/studienkolleg/SKG\\_Leadership\\_in\\_der\\_Lehrerbildung\\_web.pdf](https://www.sdw.org/fileadmin/sdw/projekte/doc/studienkolleg/SKG_Leadership_in_der_Lehrerbildung_web.pdf), S. 21 (Stand: 13.11.2017)

Die Spezialisierungsmodule folgen im Wesentlichen einem berufsbiografischen Ansatz. In den verschiedenen Berufsphasen ergeben sich unterschiedlich akzentuierte Bedarfe und damit phasenspezifische Angebote.

Die folgende Übersicht stellt den Zusammenhang zwischen dem Basismodul und den Spezialisierungsmodulen dar.



Neben den in Kapiteln 3 und 4 beschriebenen Basis- und Spezialisierungsmodulen bietet das LISUM für schulische Führungskräfte weitere Unterstützung an. Die Angebote gelten weiteren Zielgruppen oder sind auf aktuelle bildungspolitische Themen fokussiert (s. Kapitel 5).



Kollegiale Fallberatung, Supervision, Coaching und Mediation sind Bestandteile vieler Angebote. Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LISUM, die über eine Coaching-, Supervisions- oder Mediationsausbildung verfügen, arbeiten wir im Bedarfsfall mit externen Coaches, die auf die speziellen Anforderungen der Zielgruppen eingehen können.

Bei Bedarf werden (über)regionale Workshops zu Führungsthemen und für Austausch und Vernetzung der Schulleiterinnen und Schulleiter untereinander wie auch mit allen an Schulentwicklung beteiligten Akteuren der Region organisiert und moderiert.

## 3 BASISMODUL



### Ausgangslage

Lehrkräfte, die eine Führungsaufgabe im schulischen Kontext anstreben, sind in der Regel Personen, die sich bereits mit hohem Engagement an der Unterrichtsentwicklung und den damit vernetzten Bereichen der Schulentwicklung beteiligt haben. Als Lehrkräfte haben sie häufig bereits selbstständig – auch im Sinne des eingangs beschriebenen Lernbegriffs – ihre Kompetenzen bei der Umsetzung der Lehrerqualifikationen in der Schule entfaltet. Nun streben diese Lehrkräfte Führungsaufgaben an, die auch weitere Aufgabenbereiche außerhalb des eigenen Unterrichts umfassen.

In der ersten und zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung beider Länder haben Führungsthemen oder gar Elemente einer Führungskräfteentwicklung bisher kaum Eingang gefunden. Daher können die Teilnehmenden wenig auf diesbezügliche Ressourcen aus der Ausbildung zurückgreifen.

Um sich als Führungskraft im schulischen Kontext aufstellen zu können, ergibt sich die Notwendigkeit, sich mit Führungs- und Managementthemen auseinanderzusetzen.

Die Qualifizierungsreihe Basismodul ist eine verbindliche Voraussetzung, um sich anbahnend oder berufsbegleitend in einer Spezialisierung für eine spezifische Führungsaufgabe vorbereiten oder weiterentwickeln zu können, unabhängig von einer späteren konkreten Ausrichtung oder spezifischen Aufgabenbereichen als Führungskraft im Bildungsbereich.

### Zielsetzung

Die Qualifizierungsreihe **Basismodul** verfolgt die Ziele:

- Erwerb von Grundlagenwissen zu führungsrelevanten Themenfeldern,
- Erweiterung der Handlungs- und Diagnosekompetenz im schulischen Kontext,
- Erkennen und Gestalten von Unterrichtsentwicklung als zentrales Element der Schulentwicklung,
- Erweiterung des Methodenrepertoires und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensdispositionen.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt das Basismodul auf die (Weiter-)Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Selbstbestimmung
- Fähigkeit und Bereitschaft zum Umgang mit Veränderung
- Entwicklung von Entscheidungsvermögen
- Reflexionsfähigkeit zur Leistungsbereitschaft, zum Erkennen eigener Stärken und Schwächen, zum Selbstvertrauen, zur Selbstständigkeit sowie zur Selbstwirksamkeit
- Fähigkeit des Wahrnehmens

#### Sozialkompetenz

- Bereitschaft und Fähigkeit, Sensibilität gegenüber Systemen zu entwickeln
- Empathiefähigkeit
- Konfliktfähigkeit und Bereitschaft, diese lösungsorientiert einzusetzen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Ziele der einzelnen Akteure im Einklang mit anderen Handelnden zu verfolgen
- Kommunikationsfähigkeit

**Sachkompetenz**

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Gebrauch von Fachwissen
- Kenntnisse und Fähigkeiten zum Steuern und Führen von Prozessen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements
- Kenntnisse und Fähigkeiten zum Beraten und Moderieren
- Diagnosefähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Die Themen und Inhalte des Basismoduls ergeben sich aus den Handlungsfeldern der Akteure. „Dazu gehören zentrale Aspekte wie die Planung, Organisation, Koordination, Steuerung und Kontrolle von Bildungs-, Erziehungs- und Unterrichtsprozessen sowie deren Diagnose, Analyse und Beurteilung sowie die Steuerung der Einrichtung insgesamt.“<sup>12</sup>

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte, die sich in allen Bereichen von schulischer Führung wiederfinden, sind:

<b>Wahrnehmen und Handeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wahrnehmung</li><li>• Grundlagen der Kommunikation</li><li>• Selbstbild und Fremdbild</li><li>• Geben und Nehmen von Feedbacks</li></ul>	<b>Sich selbst und Gruppen reflektieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umgang mit Belastungen</li><li>• Strategien, Techniken und Methoden der Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements</li></ul>
<b>Kommunizieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen der Gesprächsführung</li><li>• Prozesssteuerung in Moderation und Beratung</li></ul>	<b>Führen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskonzepte und -stile</li><li>• Führungs- und Leitungsaufgaben, Leadership</li><li>• Mitarbeiterführung</li><li>• Rollenbewusstsein</li></ul>
<b>Qualität von Unterricht und Schule entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterrichtsqualität</li><li>• Beobachten und Auswerten von Unterricht</li><li>• Unterrichtsentwicklung als PE und OE</li><li>• Qualitätszyklus von Schulentwicklung</li></ul>	<b>Konflikte bearbeiten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konfliktarten</li><li>• Problemlösestrategien</li><li>• Konfliktmoderation</li><li>• Gruppendynamische Prozesse</li><li>• Teamentwicklung</li></ul>

Die Zuordnung der inhaltlichen Schwerpunkte zu einzelnen Modulen zeigt eine analytische Trennung der Themenfelder. In der Durchführung werden die Inhalte aller Module miteinander vernetzt betrachtet.

## Organisation

Das Basismodul umfasst sechs Fortbildungsveranstaltungen mit jeweils 10 Fortbildungsstunden à 45 Minuten, die an wechselnden Wochentagen und Samstagen (vorrangig von Freitagmittag bis Samstagmittag) stattfinden und sich über ca. 5–6 Monate erstrecken (60 Fortbildungsstunden).

Die Seminare werden in Gruppen mit einem festen Teilnehmerkreis durchgeführt. Zwischen den Veranstaltungen bearbeiten die Teilnehmenden Selbstreflexionsaufgaben, die zu Beginn jeder Folgeveranstaltung wieder aufgegriffen werden.

Sich zur Führungskraft zu qualifizieren, bedeutet für die Teilnehmenden die Vorbereitung auf einen Rollenwechsel und die Sensibilisierung für diese neue Rolle. Dieser Prozess bedarf einer professionellen Begleitung. Daher wird die Qualifizierungsreihe durch Supervision und Coaching flankiert.

Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen durch das LISUM. Es erfolgt noch keine Zertifizierung am Ende des Basismoduls. Diese Qualifizierungsmaßnahme bildet die Grundlage für die weiterführenden zielgruppenspezifischen Qualifizierungsreihen, die dann mit einer Zertifizierung abschließen.

<sup>12</sup> Leadership in der Lehrerbildung.

[https://www.sdw.org/fileadmin/sdw/projekte/doc/studienkolleg/SKG\\_Leadership\\_in\\_der\\_Lehrerbildung\\_web.pdf](https://www.sdw.org/fileadmin/sdw/projekte/doc/studienkolleg/SKG_Leadership_in_der_Lehrerbildung_web.pdf), S. 28 (Stand: 08.11.2017)

## 4 SPEZIALISIERUNGSMODULE

### 4.1 Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin/ Schulleiter anstreben



#### **Ausgangslage**

Die Qualifizierungsreihe richtet sich an Teilnehmende, die das Basismodul erfolgreich durchlaufen haben und sich dazu entschieden haben, das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters anzustreben.

#### **Zielsetzungen**

Die Teilnehmenden haben grundlegende schulleitungsbezogene Handlungskompetenzen erworben und können somit den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Führungskraft vollziehen und die Leitung einer Schule übernehmen.

Dies umfasst u. a.:

- Erwerb von Grundlagenwissen zu den Handlungsfeldern eines Schulleiterin/ einer Schulleiters,
- Gestalten von unterrichtswirksamer Führung,
- Weiterentwicklung von Kompetenzen der schulinternen und -externen Kommunikation und Kooperation,
- Entwicklung eines Methodenrepertoires zur Qualitätsentwicklung von Schule,
- Entwicklung eines eigenen Rollen- und Führungsverständnisses und Erweiterung der Kompetenzen zur Selbstreflexion.

#### **Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen**

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierungsreihe für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben, kurz „Vor dem Amt“, auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

##### **Selbstkompetenz**

- Fähigkeit zur Selbstreflexion des Leitungs- und Führungsverhaltens
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, Innovationen zu initiieren
- Bereitschaft und Fähigkeit, Visionen für eine Schule zu entwerfen
- Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und herbeizuführen

##### **Sozialkompetenz**

- Bereitschaft und Fähigkeit, Sensibilität gegenüber einem Kollegium und externen Partnern zu entwickeln
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, gemeinsam Verbesserungen an Schule als lernender Organisation vorzunehmen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, Personalgespräche zu führen
- Fähigkeit, empathisch und wertschätzend zu handeln
- Fähigkeit, zielgerichtet mit Konflikten und Widerständen umzugehen
- Fertigkeiten, die Ziele eines Kollegiums im Einklang mit den Erwartungen der Schulaufsicht zu verfolgen
- Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen

### Sachkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Entwicklung von Führungskonzepten in Organisation und Verwaltung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Beurteilung und Entwicklung zeitgemäßer Lehr- und Lernformen
- Fähigkeit und Fertigkeit zur Steuerung von Prozessen der Teamentwicklung
- Fähigkeit und Fertigkeit zur Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Fähigkeit und Fertigkeit für eine schulische Personalplanung und Ressourcenverwaltung
- Fähigkeit und Fertigkeit in ausgewählten Bereichen der Rechtssicherheit
- Fähigkeit und Fertigkeit schulinterner Leitungs- und Beteiligungsarbeit
- Fähigkeit und Fertigkeit, dienstliche Beurteilungen zu erstellen
- Fähigkeit, Konzepte und Methoden der Qualitätsentwicklung und -sicherung zu entwickeln und anzuwenden
- Fähigkeit, situationsgerecht Problemlösestrategien anzuwenden und Ergebnisse zu strukturieren.

### Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Die Themenfelder und inhaltlichen Schwerpunkte der Qualifizierungsreihe ergeben sich u. a. aus der Verwaltungsvorschrift über die Qualifizierung von Lehrkräften, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben (Berlin). Die Maßnahme schließt die Auseinandersetzung mit vertiefenden Grundlagen und der Praxis von Schulleitungshandeln ein und ist verbunden mit der selbstständigen Bearbeitung eines für Schulleitungshandeln relevanten Themas. Neben dem Erwerb von Basiskompetenzen für das Schulleitungshandeln geht es um die Klärung der angestrebten Führungsrolle und dem damit verbundenen Rollenwechsel.

<b>Personal entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schule als lernende Organisation</li><li>• schulgenaue Fortbildungsplanung</li><li>• evidenzbasiertes Handeln</li></ul>	<b>Führungskonzept entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitungsaufgaben</li><li>• Führen vs. Managen</li><li>• Rollenwechsel</li></ul>
<b>Qualität entwickeln &amp; sichern</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Methoden und Konzepte</li><li>• interne und externe Evaluation</li></ul>	<b>Unterricht entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lehr- und Lernformen individueller Förderung</li><li>• Kompetenzentwicklung und Standardorientierung</li><li>• kollegiale Hospitation</li></ul>
<b>Organisieren und Verwalten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rechts- und Verwaltungsvorschriften</li><li>• Budgetverantwortung</li></ul>	

### Organisation

Die 5 Module im Umfang von insgesamt 60 Stunden schließen sich an das Basismodul an. Sie finden an verschiedenen Wochentagen 2,5 tágig und 1,5 tágig statt. Sie werden in Gruppen mit einem festen Teilnehmerkreis durchgeführt. Zwischen den Veranstaltungen bearbeiten die Teilnehmenden Transferaufgaben, die zu Beginn jeder Veranstaltung wieder aufgegriffen werden. Die Reihe schließt mit einem Kolloquium zur Präsentation des individuellen Führungskonzepts und der Erstellung eines Leistungsnachweises ab. Bei erfolgreicher Teilnahme erfolgt eine Zertifizierung über das LISUM.

Verschiedene Formate unterstützen den langfristig angelegten Erwerb der erforderlichen Kompetenzen:

- 2 Grundlagenseminare, in denen handlungsorientiert und mit Phasen der Selbstreflexion die notwendigen Sach- und Sozialkompetenzen entwickelt werden können (30 FBE),
- 3 Praxisseminare, in denen durch den Austausch mit erfahrenen Schulleiterinnen bzw. Schulleitern ein Abgleich fremder und eigener Führungskonzepte erfolgen kann (30 FBE),
- Formate zur Kollegialen Beratung / Intevision ermöglichen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den strukturierten, kritischen Austausch auf Augenhöhe.

Das dreitägige *Shadowing* bei Schulleiterinnen und Schulleitern im Amt unterstützt den Abgleich individueller Vorstellungen mit den zukünftigen Anforderungen.

Im Einzelcoaching können die eigenen Einstellungen und Haltungen sowie persönlichen Potenziale zur Wahrnehmung einer Schulleitungsaufgabe mit den geforderten Kompetenzen für erfolgreiches Schulleitungshandeln reflektiert werden.

## 4.2 Neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter



### Ausgangslage

Die Qualifizierung für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter, die in den ersten ein bis drei Jahren im Amt sind, schließt an die Spezialisierung „Vor dem Amt“ an und baut inhaltlich auf sie auf. Die Qualifizierungsreihe unterstützt und begleitet den Rollenwechsel, der mit der neuen Funktion von der Lehr- zur Führungskraft einhergeht.

### Zielsetzungen

Die Teilnehmenden gewinnen Handlungskompetenz und -sicherheit, um den Einstieg bzw. die Anfangsphase im neuen Amt mit Erfolg zu bewältigen und die eigene Position als Schulleiterin oder Schulleiter zu festigen. Sie können Prozesse der Unterrichts- und Qualitätsentwicklung in ihrer Schule initiieren, steuern, begleiten, evaluieren und weiterentwickeln.

Dies umfasst u. a., dass die Teilnehmenden:

- ihr persönliches Führungsbild (Leadership) festigen,
- ihren Führungsstil und ein authentisches Führungsverhalten ausbauen,
- kommunikative Kompetenzen und Konfliktfähigkeit entwickeln,
- ihre Kompetenzen des unterrichtswirksamen Leitens vertiefen,
- Kompetenzen zu Selbstmanagement und ressourcenorientiertem Arbeiten entwickeln,
- Aspekte professioneller Führung und professionellen Managements erproben und in der Schulleitungspraxis anwenden,
- Veränderungsprozesse im Zeitalter der Digitalisierung und von multiprofessionellen Teams initiieren und steuern und
- Instrumente schulischer Qualitätsentwicklung wirksam für die Schulentwicklung einsetzen.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierungsreihe „Neu im Amt“ auf die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung folgender Kompetenzen:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns in der Führungsrolle
- Weiterentwicklung der Fähigkeit zu planvollem, strukturiertem und transparentem Handeln
- Ausbau der Fähigkeit zur Übernahme der Verantwortung für Auswirkungen von Entscheidungen

#### Sozialkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur situationsabhängigen Kommunikation auf der Grundlage von Empathie und Wertschätzung
- Weiterentwicklung der Fähigkeit rollenklar aufzutreten und Mitarbeitende potenzialorientiert zu führen
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Initiierung und Begleitung von Entwicklungsvorhaben durch motivierende Vermittlung eigener Ziele und Visionen

#### Sachkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Anwendung schulischer Steuerungstools, zum Management schulischer Entwicklungsvorhaben, zur Organisation des schulischen Alltags und zum salutogenen Führen
- Fähigkeit zum situationsadäquaten Anwenden rechtlicher Vorschriften

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Die in der vorbereitenden Qualifizierung behandelten Themenfelder „Führungskonzept und Rollenhandeln“, „Unterrichtsentwicklung“, „Qualitätsentwicklung“, „Personalentwicklung“ sowie „Management“ bilden weiterhin die grundlegenden Schwerpunkte der Seminare. Diese Inhalte werden hier im Wesentlichen vertiefend und anlassbezogen aufgegriffen. Mit der neuen Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter hat sich auch ihre Perspektive auf Schulalltag und Leitungshandeln geändert. Sie erleben verschiedene – bisher nur antizipierte – Situationen in der Praxis der neuen Funktion und bringen ihre realen Probleme und Fragen als Führungskraft in die Seminare ein, weshalb diese Seminare keinem starren Curriculum folgen, sondern sich nach den Bedarfen der Teilnehmenden richten. Die aufgelisteten Themen sind deshalb eher als Orientierungskatalog zu verstehen.

### **authentisches, rollensicheres Führen**

- eigener Führungsstil
- sicheres Rollenverhalten
- partizipatives Führen
- salutogenes Führen

### **Unterricht entwickeln**

- Lernentwicklung
- Kompetenzorientierung
- Bildungsstandards
- Aufgabekultur

### **Personal entwickeln**

- Personalbedarf
- Personaleinsatz
- Multiprofessionalität
- anlassbezogene Gesprächsführung
- Gewalt gegen Lehrkräfte

### **Qualität weiterentwickeln und sichern**

- Organisation und Qualität schulischer Abläufe
- Umgang mit interner & externer Evaluation
- Projektmanagement
- Unterstützungssysteme

### **Organisieren und verwalten**

- Kooperation
- Budget
- Recht
- digitale Planungsinstrumente

## **Gruppen-Mentoring Kollegiale Fallberatung**

### **Organisation**

Die Qualifizierung erstreckt sich über den Zeitraum von einem Jahr und umfasst 8 Qualifizierungstage sowie 6 variable mehrstündige Termine. Die insgesamt 60 Fortbildungsstunden gliedern sich wie folgt:

- Seminare (4 eineinhalbtägige Veranstaltungen à 12 Fortbildungsstunden)
- Kollegiale Fallberatung in Lerngruppen (2 Veranstaltungen pro Teilnehmenden à 2 Stunden)
- Gruppen-Mentoring durch erfahrene und speziell befähigte Schulleiterinnen und Schulleiter (mindestens 8 Stunden pro Teilnehmenden)

Die Seminare werden in Gruppen mit einem festen Teilnehmerkreis durchgeführt und von einer LISUM-Referentin oder einem LISUM-Referenten und einer externen Trainerin oder einem externen Trainer begleitet. Auch die Sitzungen der Kollegialen Beratungen werden durch die beiden Coaches angeleitet. Die Teilnehmenden können so diese Arbeitsform auf eigenem Wunsch auch während der Qualifizierungsmaßnahme und darüber hinaus fortsetzen. Potenzielle Mentorinnen und Mentoren werden den Teilnehmenden im ersten Seminar vorgestellt. Nach dieser ersten Kontaktaufnahme gestalten die Teilnehmenden das Gruppen-Mentoring in Absprache mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor in eigener Verantwortung.

Voraussetzung für die Teilnahme ist die Ernennung als neue Schulleiterin oder neuer Schulleiter. Interessenten melden sich auf der Grundlage der auf dem Bildungsserver veröffentlichten Informationen zu dieser Qualifizierungsreihe an. Vorbehaltlich einer Teilnehmerzahl von 15 neu ernannten Schulleitungen wird jeweils im Frühjahr und Herbst des Kalenderjahres ein Kurs eröffnet.

### 4.3 Berufserfahrene Schulleitungen: Erfolgreich Leiten und Führen können (ELF)



#### Ausgangslage

Die Qualifizierungsreihe „Erfolgreich Leiten und Führen können“ spricht berufserfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter an, die mehr als fünf Jahre das Amt ausüben. Sie haben bereits ihren Modus gefunden, wie sie Schule führen und leiten und in den einzelnen Feldern ihres Tätigkeitsspektrums entsprechend handeln. Demzufolge liegt die Besonderheit hier darin, dass die Adressatinnen und Adressaten dieser Qualifizierungsreihe aus ihrer Erfahrung heraus bereits selbst Expertinnen und Experten für Schulleitung sind. Deshalb muss das Basismodul auch nicht zwingend absolviert worden sein. Kennzeichen dieser Qualifizierungsreihe ist Personenzentrierung, d.h. im Mittelpunkt des Lerninteresses stehen die Teilnehmenden selbst. Insofern grenzt sie sich deutlich von einer Fortbildung zu einem oder mehreren Themen ab, denn Thema sind die Teilnehmenden und ihr Handeln.

#### Zielsetzungen

Die Professionalisierung in der Rolle als Schulleiterin oder Schulleiter, Klarheit in dieser Führungsrolle und der Führungsverantwortung sowie persönliche Weiterentwicklung sind grundlegende Ziele der Qualifizierung.

Dies umfasst u. a., dass die Teilnehmenden:

- sich vertiefend mit der Wahrnehmung der eigenen Führungsverantwortung auseinandersetzen,
- ihr individuelles Konzept von Führen und Leiten reflektieren, entwickeln, gestalten,
- ihre (Führungs-) Persönlichkeit stärken und entsprechend der Schule ihre Führungsindividualität entfalten,
- Strukturen und Grenzen der eigenen Schule, eigene Ressourcen und Prioritäten im Führungshandeln erkennen und gestalterisch nutzen,
- ihr eigenes Verhalten und (Führungs-)Handeln, die eigene Haltung sowie die Wirkung von Verhalten und Handeln auf sich selbst und andere reflektieren und aus dieser Grundhaltung heraus sich selbst und die Schule bewusst, effektiv und achtsam steuern.

#### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Auf dem in Kapitel 2.1 dargestellten Kompetenzmodell fußend werden folgende Kompetenzen weiterentwickelt bzw. deren Weiterentwicklung angeregt und befördert:

##### Selbstkompetenz

- Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns in Bezug auf neue Erfordernisse
- Fähigkeit zur Reflexion von Werthaltungen, Gefühlen und Verhalten einschließlich dessen Wirkung sowie das Erkennen-Können eigener Anteile in sozialen Kontexten
- Fähigkeit, für das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen
- Fähigkeit, sich unabhängig von eigenen mentalen Modellen zu machen
- Fähigkeit, Fremdes, Vieldeutiges zu erkennen, zu tolerieren und auch zu integrieren
- Kreativität mit Blick auf Lösungsfindungen

##### Sozialkompetenz

- Konfliktlösungsfähigkeit
- Empathiefähigkeit
- Dialogfähigkeit
- Verständnisbereitschaft
- Sprachgewandtheit
- Rollenflexibilität und Klarheit in der Rolle
- Authentizität im Verhalten und Handeln

- Abgrenzungsfähigkeit
- Fähigkeit, Personal zu fördern und zu motivieren

### **Sachkompetenz**

- Fähigkeit zum Geben und Nehmen von Feedback
- Kenntnisse und Techniken zur Gestaltung von Prozessen in Gruppen und Teams
- Analysefähigkeit und Problemlösungsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit

Das deutliche Schwergewicht auf der Weiterentwicklung von Selbstkompetenz ergibt sich sachlogisch aus dem personenzentrierten Ansatz dieser Qualifizierung.

### **Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

Die Inhalte der Seminare erstrecken sich auf folgende Felder von Schulleitungshandeln: Führungskonzept und Rollenhandeln, Unterrichtsentwicklung, Qualitätsentwicklung, Personalentwicklung, Management.

Der Ausgangsüberlegung entsprechend, dass die eigene Entwicklung als Führungspersönlichkeit und die kontinuierliche Entwicklung der Schule parallel verlaufen und einander bedingen, erhalten die Themenfelder Führungskonzept und Rollenhandeln, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung mit je 2 Seminaren eine besondere Wichtung in der Qualifizierungsreihe. Mit Blick auf die unterschiedlichen individuellen Fortbildungsbedürfnisse der Teilnehmenden erfolgt in den Seminaren eine weitere Gewichtung, und die behandelten Inhalte werden nach den Lernzielen des Einzelnen und der Gruppe ausgerichtet.

<p><b>Führungsrolle im System reflektieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle und Ziele im eigenen System</li> <li>• Grundannahmen und subjektive Theorien</li> <li>• Verantwortung und Macht</li> <li>• Auswirkungen und Ausrichtung von Führungshandeln</li> <li>• Verhalten im Konflikt und Konfliktprävention</li> </ul>	<p><b>Personal entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich entwickle mich.</li> <li>• Ich entwickle den anderen.</li> <li>• Ich entwickle das System.</li> </ul>
<p><b>Unterricht entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulentwicklung verschiedener Ordnungen</li> <li>• Mein eigener Anspruch</li> <li>• Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung</li> <li>• Zumutbarkeit von Veränderung</li> <li>• Umgang mit Widerstand</li> </ul>	<p><b>Qualität sichern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsentwicklung meines Handelns als SL</li> <li>• Qualitätsentwicklung meiner Schule</li> </ul> <p><b>Prozesse steuern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungszyklen einer Schule</li> <li>• Phasen meiner Wirkung als SL</li> <li>• Veränderungen im System gestalten</li> </ul>

### **Organisation**

Die Qualifizierung umfasst einen Zeitraum von eineinhalb Jahren mit 8 Seminaren à 20 Stunden und findet an wechselnden Wochentagen statt. Die Teilnehmenden arbeiten in einer festen Lerngruppe, die sich ausschließlich aus amts erfahrenden Schulleiterinnen und Schulleitern zusammensetzt. Sie werden von einer LISUM-Referentin oder einem LISUM-Referenten und einer externen Trainerin oder einem externen Trainer begleitet.

## 4.4 Schulaufsicht im Land Berlin



### Ausgangslage

Mit Blick auf die Rolle der Berliner Schulaufsicht hat in den vergangenen Jahren ein spürbarer Perspektivwechsel begonnen: An die Stelle von Aufsicht und Kontrolle treten Kooperation und Unterstützung als bestimmende Faktoren im Denken, in der Aufgabenwahrnehmung und auch in der Außenwahrnehmung von Schulaufsicht. Gemeinsam mit der Schulleitung verfolgt die Schulaufsicht das Ziel, Schule und Unterricht weiterzuentwickeln. Dabei respektiert sie die Handlungsspielräume der Schule in ihrer Eigenverantwortung, sie stärkt und unterstützt die Schule. „Die eigenverantwortliche Schule lässt sich nicht denken ohne eine veränderte Rolle der Schulaufsicht. Auch für diese gibt es einen klaren rechtlichen Rahmen, der ihre veränderte Verantwortung beschreibt.“<sup>13</sup>

Auch die Bildung von multiprofessionellen Arbeitsbündnissen zwischen Schulaufsichten und Schulleitungen ist Ausdruck einer sich strukturell verändernden Schulaufsicht. Dabei geht es gerade im Vorfeld schulaufsichtlicher Entscheidungen um den gemeinsamen Diskurs, die Einbindung maximaler Expertise aus der Praxis sowie Konsensorientierung – ohne aus schulaufsichtlicher Perspektive den Anspruch auf Führung und Entscheidung aufzugeben.

Die Qualifizierungsmaßnahmen für die Berliner Schulaufsicht umfassen eine auf die Funktion vorbereitende Qualifizierungsreihe, Angebote zur Stärkung und Weiterentwicklung der Professionalität in der Funktionsausübung sowie insbesondere auch Führungsaspekte fokussierende Angebote für die Leitungen der regionalen Außenstellen.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Auf dem in Kapitel 2.1 dargestellten Kompetenzmodell fußend werden folgende Kompetenzen weiterentwickelt bzw. deren Weiterentwicklung angeregt und befördert:

#### Selbstkompetenz

- Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Aufgaben einzustellen
- Fähigkeit zu kreativer Lösungsfindung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Organisation der eigenen Tätigkeit, zur vorausschauenden Planung und Strukturierung
- Bereitschaft und Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln
- Weiterentwicklung der Fähigkeit zur Selbstreflexion

#### Sozialkompetenz

- Fähigkeit zur Motivierung und Förderung des Personals
- Weiterentwicklung von Empathie und Dialogfähigkeit sowie Abgrenzungsfähigkeit
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Kommunikation (insbesondere Konfliktmoderation)
- Weiterentwicklung der Fähigkeit zu konstruktiver und vertrauensvoller Zusammenarbeit
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur erfolgreichen Bearbeitung komplexer Situationen mit unterschiedlichen Interessenlagen

#### Sachkompetenz

- Fachwissen und Methodenkenntnisse zu Führung, Potenzialanalyse und Nachwuchsarbeit
- Fachwissen zur Organisation eines Schuljahres und zur Steuerung der Personalversorgung
- Kenntnisse zur Qualität von Schulen, zur Qualitätsentwicklung und zum Qualitätsmanagement, zu Steuerungsinstrumenten für die Qualitätsentwicklung
- Fach- und fachübergreifende Kenntnisse zur Beratung und typischen Beratungssituationen

<sup>13</sup> <http://www.ibs-verband.de/files/pdf-dateien/duvneck2017.pdf> (Stand: 14.11.2017)

- Techniken zum Umgang mit Störungen und Widerständen und zu einem effektiven Beschwerdemanagement

#### 4.4.1 Qualifizierungsreihe zur Vorbereitung auf ein Amt im Berliner Schulaufsichtsdienst

##### Zielsetzungen

Im Mittelpunkt der Qualifizierungsmaßnahme steht die Entwicklung führungsbezogener Handlungskompetenzen, die für die Tätigkeit als Schulrätin oder Schulrat grundlegend sind. Die Teilnehmenden werden mit wesentlichen Aufgaben der Schulaufsicht – bezogen auf die Schwerpunkte und Instrumente von Schul- und Qualitätsentwicklung – vertraut gemacht. Abschließend sind sie befähigt, Schulen mit dem Ziel, deren Weiterentwicklung zu beraten, zu unterstützen und unter Berücksichtigung ihrer Eigenverantwortung zu steuern.

Voraussetzung für die Teilnahme an der amtsvorbereitenden Qualifizierung ist eine mehrjährige Tätigkeit in der Schulleitung oder die Wahrnehmung einer vergleichbaren Leitungsaufgabe (VV Qualifizierung/Schulaufsicht). Damit haben die Teilnehmenden das Basismodul und ggf. auch das Spezialisierungsmodul für „Lehrkräfte, die das Amt der Schulleiterin oder der Schulleiter anstreben“ im Vorfeld erfolgreich absolviert.

##### Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

<p><b>Qualitäts- und Schulentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsentwicklungszyklus in Theorie und Pragmatik</li> <li>• Verfahren der internen und externen Evaluation an Berliner Schulen</li> <li>• Analyse von Schulprogrammen, Evaluationsberichten, Inspektionsberichten</li> <li>• Umgang mit Schulleistungsdaten</li> <li>• Controlling von Qualitätsstandards</li> </ul> <p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung als Steuerungsinstrument</li> <li>• Funktionszyklus und Instrumente systematischer Personalentwicklung</li> <li>• Potenzialanalyse</li> <li>• Nachwuchsarbeit</li> <li>• Nutzung des Selbstevaluationsportals</li> </ul> <p><b>Steuerung der Personalversorgung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipien der Personalzumessung</li> <li>• Portal der Unterrichtsversorgung</li> <li>• Bildungsstatistik und Prognose</li> <li>• Verfahrensanweisung zur Organisation eines Schuljahres, DV Umsetzung</li> <li>• Besetzung von Funktionsstellen</li> <li>• Betriebliches Eingliederungsmanagement</li> </ul>	<p><b>Konflikt-, Krisen- und Beschwerdemanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Störungen und Widerständen</li> <li>• Konfliktmoderation</li> <li>• Beratungssituationen und Standards professioneller Beratung</li> <li>• Aufbau und Durchführung eines effektiven Beschwerdemanagements</li> </ul> <p><b>Kooperation, Vernetzung und regionale Fortbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur und Arbeitsweise der regionalen Fortbildung</li> <li>• Aufbau von regionalen Netzwerken</li> <li>• Prinzipien von Netzwerkarbeit</li> <li>• Unterstützungssysteme und deren Arbeitsweise</li> <li>• Sozialarbeit an Schulen, Bildungsverbände, Arbeit der Schulpsychologischen und inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren</li> </ul>
---	---

### **Organisation**

Die Qualifizierungsmaßnahme umfasst 100 Fortbildungsstunden à 45 Minuten. Die Qualifizierung findet in einer Gruppe mit bis zu 15 Personen statt. Den Abschluss bildet ein zweitägiges Kolloquium mit Präsentationen zu schulaufsichtlichen Themenstellungen. Die Qualifizierungsmaßnahme beinhaltet ein zehntägiges Praktikum in der Berliner Schulaufsicht.

## **4.4.2 Berufserfahrene Schulrätinnen und Schulräte**

### **Zielsetzungen**

Die Qualifizierungsmaßnahmen für berufserfahrene Schulrätinnen und Schulräte zielen darauf, ein gemeinsames Verständnis der „neuen“ Berliner Schulaufsicht mit Leben zu füllen und in der Praxis wirksam werden zu lassen, gemeinsame Standards schulaufsichtlichen Handelns auszuprägen und die Zusammenarbeit der operativen Schulaufsicht in den Außenstellen und der Fachaufsicht am Hauptstandort der Senatsverwaltung zu fördern und zu professionalisieren.

### **Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

Nachdem der Fokus der Angebote für die berufserfahrene Schulaufsicht bisher auf einzelne Themen gerichtet war, steht jetzt die Arbeit an **Szenarien** mit komplexen Fragestellungen im Mittelpunkt, die für die operative Schulaufsicht wie für die Fachaufsicht relevant sind. Das können jeweils bestimmte Themen, Aufträge oder auch Verordnungen sein. Die Teilnehmenden arbeiten dazu aus ihren verschiedenen Perspektiven in konzeptioneller Form zusammen. Dabei bilden sie nach Bedarf und Interesse Arbeitsgruppen und konzipieren Prozessabläufe, Vorgehensweisen oder Lösungsvarianten zur Bewältigung der betreffenden schulaufsichtlichen Anforderung.

### **Organisation**

Die Arbeit an **Szenarien** mit komplexen Fragestellungen findet zweimal im Schuljahr statt und erstreckt sich über ein oder zwei Tage. Der potenzielle Teilnehmerkreis beläuft sich auf etwa 80 Personen.

## **4.4.3 Leitungen der regionalen Außenstellen der Schulaufsicht**

### **Zielsetzungen**

Die **Führungskräftezirkel** für die Leitungen der regionalen Außenstellen der Schulaufsicht dienen dem praxisbezogenen Austausch über aktuelle führungsrelevante Themen. Den Teilnehmenden wird hier ein Forum geboten, ihre Führungsfähigkeiten zu reflektieren und im Dialog mit Kolleginnen Kollegen weiter auszubauen. So werden der Erfahrungsaustausch und die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der Schulaufsicht gefördert.

### **Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

Je nach Bedarf bringt eine externe Expertin oder ein externer Experte Inputs zu Führungsthemen ein. Das können solche Themen sein wie:

- Management, Führung, Leadership
- Zeitmanagement, Delegation und Priorisierung
- Gesprächsführung in Konfliktsituationen
- Motivation und Teamdynamik
- Entscheidungsfindung und Partizipation
- Burnout und Selbstfürsorge.

Darüber hinaus bearbeiten die Teilnehmenden Anliegen aus der eigenen Praxis in kollegialer Fallarbeit.

### **Organisation**

Der Führungskräftezirkel findet dreimal im Schuljahr jeweils ganztägig statt.

## 4.5 Schulaufsicht im Land Brandenburg



### Ausgangslage

Die Qualifizierungsmaßnahmen für Brandenburger Schulrätinnen und Schulräte richten sich an Führungskräfte, die das Amt der Schulrätin oder des Schulrats anstreben oder das Amt bereits innehaben. Dabei wird ein zielgruppenscharfes Angebot in zweifacher Hinsicht unterbreitet: Unter berufsbiografischem Aspekt geht es um ein differenziertes Angebot für verschiedene Phasen innerhalb der Berufsbiografie „Schulrätinnen und Schulräte“ (Vor dem Amt, Berufserfahrene). Hinsichtlich Verantwortungsbereich / Funktion geht es um ein differenziertes Angebot, zum einen für Schulumtsleitungen und deren Stellvertretungen, zum anderen für alle weiteren Schulrätinnen und Schulräte.

Das „Handbuch Schulaufsicht“ des Landes Brandenburg definiert Kernaufgaben einer Schulrätin oder eines Schulrats und bildet damit die Grundlage für die Qualifizierungsmaßnahmen. Eine Zusammenschau dieser Kernaufgaben ergibt drei wesentlichen Rollen, an denen sich die Qualifizierungsangebote orientieren: Rollenerwartungen richten sich an Schulrätinnen und Schulräte als Manager/in (Steuerung, Controlling, Organisation, Verwaltung), als Leader (Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung) und als Berater/in (Unterstützung und Moderation).

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Um die Rolle des **Beraters** ausfüllen zu können, werden folgende Kompetenzen (weiter-)entwickelt:

#### Selbstkompetenz

- die Fähigkeit, sich unabhängig von eigenen mentalen Modellen zu machen und Fremdes sowie Vieldeutiges zu erkennen, zu tolerieren und zu integrieren
- Kreativität mit Blick auf Lösungsfindungen
- Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft

#### Sozialkompetenz

- Empathie, Dialogfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Sprachgewandtheit, Problemlösungsfähigkeit

#### Sachkompetenz

- Fach- und fachübergreifende Kenntnisse zur Beratung (ihren Formen, Möglichkeiten und Grenzen, darüber hinausgehenden Unterstützungssystemen), zur Haltung der Beraterin und des Beraters im Gespräch, zur Gesprächsstruktur und zu Beratungsinstrumenten sowie
- Analysefähigkeit

Für ein rollenadäquates Agieren als **Leader** werden folgende Kompetenzen (weiter-)entwickelt:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten, das eigene Handeln permanent auf neue Erfordernisse abzustimmen (Erfordernis der Lernbereitschaft und -fähigkeit)
- Priorisierung von Aufgaben, strukturiertes und planvolles Vorgehen
- Reflexion der eigenen Werthaltungen, der Gefühle und des Verhaltens einschließlich dessen Wirkung, Erkennen eigener Anteile in sozialen Kontexten

#### Sozialkompetenz

- Empathie, Authentizität, Abgrenzungsfähigkeit, Klarheit in der Rolle, Dialogfähigkeit, Personalförderung und Motivation
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, Personal-, Kritik- und Konfliktgespräche zu führen

### **Sachkompetenz**

- Fachwissen zu Führung, Rollenerwartungen und Rollendilemmata, Prozessen in Gruppen und Teams, Veränderungsprozessen in Organisationen, Möglichkeiten von Potenzialanalysen und Nachwuchsförderung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten, Feedback zu geben und zu nehmen

Die Rolle der **Managerin** und des **Managers** betreffend, zielt die Kompetenzentwicklung auf:

### **Selbstkompetenz**

- Organisation der eigenen Tätigkeiten mit dem Ziel einer termin- und qualitätsgerechten Erledigung, Finden einer Balance zwischen der Erledigung kurzfristiger, aktueller Aufgaben und der Hinwendung zu längerfristigen Vorhaben
- Ganzheitliches Denken und Erfassen von Prozessen in ihrem Zusammenhang sowie schnelle bzw. zeitlich den Umständen angemessene Entscheidungsfindung

### **Sozialkompetenz**

- Informationsmanagement (Vermittlung von [Implementierungs-] Aufträgen und aktuell notwendigen Informationen)
- Kommunikationsfähigkeit (Führen von Planungsgesprächen)
- Kooperationsfähigkeit (mit dem Schulträger u. a. Einrichtungen des regionalen Umfelds von Schule)

### **Sachkompetenz**

- Fachwissen und Techniken zur Steuerung von Veränderungsprozessen, zu rechtlichen Grundlagen und Verfahrensweisen für die Personalversorgung der Schulen, für den Umgang mit Beschwerden und Widersprüchen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Gebrauch von Kenntnissen über den Zyklus von Qualitätsentwicklung, zu Kriterien für Schulqualität sowie Instrumenten der Datenerhebung
- Fähigkeit zur Analyse und Interpretation schulischer Daten, zur Durchführung der datengestützten Aufsicht über die Schul- und Unterrichtsentwicklung

### **Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

Die Themenfelder der Qualifizierung entsprechen der Synthese schulaufsichtlicher Kernaufgaben bzw. schulaufsichtlicher Rollen als Berater, Leader und Manager. Dabei wird in die einzelnen Angebote auch das im System vorhandene Expertentum einbezogen. Das sind zum einen die teilnehmenden Schullehrerinnen und Schullehrer selbst mit der Expertise aus ihren Spezialgebieten, zum anderen die Rechtsstellenleiterinnen und -leiter und Personal- und Verwaltungsleiterinnen und -leiter der Staatlichen Schulämter und auch Fachreferentinnen und -referenten aus den Schulaufsichtsreferaten des MBS.

Darüber hinaus werden aufgabengelenkte (Hospitations-)Besuche der Schullehrerinnen und Schullehrer eingebunden (unabhängig von der Peer-Review-Methode). Weiterhin werden gemeinsame Veranstaltungen mit Amtskolleginnen und -kollegen anderer Bundesländer in das Qualifizierungsprogramm aufgenommen.

#### **Rolle der Beraterin und des Beraters**

- Gesprächstechniken und Gesprächsformen (Beratungs-, Kritik-, Konflikt-, Personalgespräche)
- Begleitung der Qualitätsentwicklung der Einzelschule
- Umgang mit Störungen und Widerständen, Konfliktmoderation

#### **Rolle der Managerin und des Managers**

- Erheben, Analysieren und Interpretieren von schulischen Daten
- Begleitung der Qualitätsentwicklung der Einzelschule
- Ressourcenbedarfsermittlung, -planung und -bereitstellung

#### **Rolle von Leaders**

- Verfahren interner und externer Qualitätssicherung
- Aufbereitung und Analyse von Daten für die schulaufsichtliche Beratung
- Analyse schulischer Konzepte und schulinterner Curricula einschließlich Beratung und Begleitung bei der Entwicklung, Auswertung und Fortschreibung
- Gesundheitsmanagement
- Durchführung von Dienstberatungen mit Schulleiterinnen und Schulleitern
- Begleitung von Netzwerken

### **4.5.1 Vor dem Amt**

#### **Zielsetzungen**

Die Qualifizierungsmaßnahme ist auf den Erwerb bzw. Ausbau führungsbezogener Handlungskompetenzen ausgerichtet, die für die Tätigkeit im Schulaufsichtsdienst von grundlegender Bedeutung sind. Im Ergebnis der Qualifizierungsmaßnahme sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befähigt, Schulen in den wesentlichen Qualitätsbereichen, wie sie im „Handbuch Schulaufsicht“ beschrieben sind, zu unterstützen, zu beraten und unter Berücksichtigung ihrer Eigenverantwortung zu steuern.

#### **Organisation**

Die Qualifizierung zukünftiger Schulrätinnen und Schulräte umfasst einen Zeitraum von einem Schuljahr mit 5 zweitägigen Veranstaltungen à 18 Fortbildungsstunden.

### **4.5.2 Berufserfahrene Schulrätinnen und Schulräte**

#### **Zielsetzungen**

Aufbauend auf den bereits vorhandenen Erfahrungen der Schulrätinnen und Schulräte zielt die Qualifizierungsmaßnahme auf die Ausprägung einheitlicher Standards schulaufsichtlichen Handelns, den amtsübergreifenden Austausch und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den anderen Ebenen bzw. Professionen im System.

#### **Organisation**

Die berufserfahrenen Schulrätinnen und Schulräte werden in zwei sowohl schulamts- als auch schulformengemischten Kursen qualifiziert. Für beide Kurse finden je drei Veranstaltungen im Schuljahr statt. Im Einzelnen sind es zwei eintägige Veranstaltungen à 9 Fortbildungsstunden, jeweils montags und eine eineinhalbtägige Veranstaltung à 14 Fortbildungsstunden am Freitag und Sonnabend.

### **4.5.3 Schulamtsleitungen und deren Stellvertretungen**

#### **Zielsetzungen**

Aufbauend auf den bereits vorhandenen Erfahrungen der Schulrätinnen und Schulräte sowie unter Berücksichtigung ihrer Leitungsaufgabe zielt diese Qualifizierungsmaßnahme insbesondere auf die Weiterentwicklung der Fähigkeit, das jeweilige staatliche Schulamt in dem Spannungsfeld regionaler Besonderheiten und landeseinheitlicher schulaufsichtlicher Standards professionell zu führen.

**Organisation**

Für (stellvertretende) Schulumtsleitungen werden drei Veranstaltungen mit je 9 Fortbildungsstunden im Schuljahr angeboten. Sie finden ausschließlich montags statt.

## 4.6 Leitungspersonen in der regionalen Fortbildung und im BUSS



### Ausgangslage

Leitungspersonen der „Regionalen Fortbildungsverbände“ (RFV) in Berlin und der „Beratungs- und Unterstützungssysteme für Schulen und Schulaufsicht“ (BUSS) in Brandenburg werden in diesem Qualifizierungsangebot fortgebildet. Die Teilnahme am Basismodul wird vorausgesetzt.

### Zielsetzungen

Die Qualifizierungsmaßnahme ist auf den langfristig angelegten Erwerb und Ausbau führungsbezogener Handlungskompetenzen ausgerichtet, die für die Tätigkeit in der regionalen Fortbildung und im BUSS von grundlegender Bedeutung sind. Im Ergebnis der Qualifizierungsmaßnahme sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befähigt, Schulen in den wesentlichen Qualitätsbereichen, entsprechend des Leitfadens zu den Arbeitsfeldern und Anforderungsprofilen für Beraterinnen und Berater des BUSS des Landes Brandenburg sowie entsprechend des Anforderungsprofils für das Arbeitsgebiet der Leiterinnen und Leiter eines Fortbildungsverbandes der Lehrkräftefortbildung im Land Berlin zu unterstützen.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierung der Leitungspersonen der „Regionalen Fortbildungsverbände“ (RFV) in Berlin und der „Beratungs- und Unterstützungssysteme für Schulen und Schulaufsicht“ (BUSS) in Brandenburg auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeit, zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens sowie der eigenen Führungsrolle
- Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen transparent zu agieren
- Fähigkeit, engagiert zu arbeiten und aktiv Wissen und Erfahrungen einzubringen und zu multiplizieren sowie sich auf neue Aufgaben einzustellen
- Fähigkeit, vorausschauend zu planen und zu strukturieren, die fachliche Zusammenarbeit zu fördern sowie die Entwicklungsvorhaben anderer zu berücksichtigen und zu fördern

#### Sozialkompetenz

- Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für den externen und internen Kunden zu begreifen
- Fähigkeit geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Tätigkeit in der Fortbildung zu gewinnen
- Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen und sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden einzustellen
- Fähigkeit, auf andere offen und kollegial zugehen können und teamfähig zu agieren

#### Sachkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Gebrauch von Kenntnissen in der Feststellung der regionalen Fortbildungsbedarfe in Zusammenarbeit mit der regionalen Schulaufsicht und den Schulen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Gebrauch von Kenntnissen in der operativen Umsetzung des sich aus der Bedarfsfeststellung ergebenden Fortbildungsangebotes und der internen Evaluation

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

### **Führungsverständnis reflektieren**

- Führungskonzepte und Führungsmodelle
- Selbstmanagement-Kompetenz und Work-Life-Balance-Ansätze
- Kommunikation und Moderation als Führungsinstrument

### **Personalentwicklung optimieren**

- Gewinnung, Bindung und Integration von qualifiziertem Fachpersonal
- Instrumente zur Professionalisierung von Fachpersonal

### **Organisationsentwicklung gestalten**

- Organisationsmanagement
- Lernende Organisation

### **Qualitätsmanagement aufsetzen**

- Bedarfsanalyse und Bedürfnisanalyse bei der Programmgestaltung
- Evaluationsinstrumente
- Evaluationsablauf
- Programmanpassung und -optimierung
- Evaluation

## **Organisation**

Die Qualifizierung umfasst 4 Qualifizierungstage mit jeweils 8 Fortbildungsstunden.

## 4.7 Leiterinnen und Leiter der Schulpsychologischen und Inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ)



### Ausgangslage

In diesem Qualifizierungsangebot werden Leitungspersonen der „Schulpsychologischen und Inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren“ (SIBUZ) in Berlin fortgebildet. Die Teilnahme am Basismodul wird vorausgesetzt.

### Zielsetzungen

Im Rahmen der vier Qualifizierungsmodule gewinnt die Leitung der SIBUZ domänenspezifische Handlungskompetenz und -sicherheit.

Ziele der Qualifizierungsreihe sind:

- eine selbstkritische, ethische Reflexion und Ausgestaltung der eigenen Führungsrolle – orientiert an situativen Führungstheorien und gängigen Kommunikationsverfahren – anzuregen,
- einschlägiges Wissen über Funktions- und Gestaltungsprinzipien von Organisationen und die wirksame Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation in einer Lernende Organisation zu erarbeiten und
- den kompetenten Umgang mit Methoden und Instrumenten der Personalentwicklung (Mitarbeiterrekrutierung und -bindung, Konfliktkommunikation und Teambildung und Fortbildungsmanagement) zu ermöglichen.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierung der Leitungspersonen der „Schulpsychologischen und Inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ) in Berlin auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeit zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens sowie der Führungsrolle
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Motivation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen

#### Sozialkompetenz

- Bereitschaft, Sensibilität gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzuentwickeln
- Vertiefen der Fähigkeiten zu situationsabhängigen Kommunikation
- Fähigkeit, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Tätigkeit zu gewinnen
- Fähigkeit zielgerichtet mit Konflikten und Widerständen umgehen zu können
- und Fertigkeiten zur Initiierung von Teambildungsmaßnahmen

#### Sachkompetenz

- Vertiefung der Kenntnisse zu Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen
- Vertiefung der Kenntnisse zur Weiterentwicklung oder Veränderung von Strukturen und Prozessen
- Vertiefung der Kenntnisse zu Geschäftsverteilungsplänen, Stellenbeschreibungen, Dienst-anweisungen, Organigrammen etc.
- Vertiefung der Kenntnisse zur Organisationsentwicklung.

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

### **Rollenkonzeption und Führungshandeln**

- Klassische und situative Führungsansätze
- Führungsrolle und Führungskonzept
- Leitung durch Kommunikation
- Leitung durch Moderation

### **Organisationsentwicklung – Aufbauorganisation**

- Klassische Organisationstheorie
- Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe
- Organisationen darstellen
- Organisation verändern und gestalten

### **Organisationsentwicklung – Ablauforganisation**

- Organisationstheorie Lernende Organisation
- Prozessmodelle
- Kernprozesse darstellen, analysieren, verändern
- Stakeholder- und Kraftfeldanalyse

### **Personalentwicklung**

- Mitarbeitergewinnung
- Personalführung und -entwicklung
- Konfliktmanagement und Teambildung
- Fortbildungsmanagement

## **Organisation**

Die Qualifizierungsreihe umfasst 4 Fortbildungstage mit je 8 Fortbildungseinheiten. Die Seminare werden in einem festen Teilnehmerkreis durchgeführt.

## 4.8 Führungskräftequalifizierung für Seminarleiterinnen und Seminarleiter Berlin



### Ausgangslage

Die Qualifizierungsmaßnahme richtet sich an Seminarleitungen der Zweiten Phase der Lehrerbildung in Berlin.

Der Ausbildungsschwerpunkt liegt in den Seminaren auf der Verbindung von Theorie und Praxis, orientiert an realen Handlungssituationen einer Lehrkraft in der Schulpraxis. Im Mittelpunkt stehen insbesondere die didaktisch-methodische Praxis, Erziehungsprozesse und der Umgang mit Konfliktsituationen. In den Ausbildungsschulen erteilen die Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter selbstständigen Unterricht, wobei ihnen Ausbildungslehrkräfte/Mentorinnen und Mentoren beratend zur Verfügung standen. Kennzeichnend für diesen Abschnitt der Ausbildung ist, dass sich die Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter in einer „Sandwichposition“ befinden, da sie einerseits Lehrkräfte der Schule sind, andererseits sich selbst in der Ausbildung befinden. Diese Herausforderung gilt es durch die Seminarleitungen konstruktiv zu begleiten und zu unterstützen.

Die Teilnahme am Basismodul ist erwünscht.

### Zielsetzungen

Die Teilnehmenden haben grundlegende seminarleitungsbezogene Handlungskompetenzen erworben und können somit den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Seminarleitung vollziehen.

Dies umfasst u. a.:

- Erwerb von Grundlagenwissen zur Zweiten Phase der Lehrerbildung,
- Weiterentwicklung und Reflexion des eigenen Führungsstils,
- Weiterentwicklung der kommunikativen Kompetenz und Konfliktfähigkeit,
- Erweiterung der Handlungs- und Diagnosekompetenz, bezogen auf die Seminargestaltung und Unterrichtsbeobachtung,
- Erweiterung des Methodenrepertoires im Bereich der Seminargestaltung und Personalentwicklung.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierungsmaßnahme für Seminarleiterinnen und Seminarleiter auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### Selbstkompetenz:

- Fähigkeit zur Selbstreflexion des Leitungs- und Führungsverhaltens
- Fähigkeit des Wahrnehmens und Beobachtens
- Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung

#### Sozialkompetenz:

- Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Ziele von Ausbildung und Schule im Einklang zu verfolgen
- Konfliktfähigkeit und Bereitschaft diese einzusetzen
- Kommunikations- und Beratungsfähigkeit

#### Sachkompetenz:

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gebrauch und Umsetzung von Grundlagenwissen der Lehrerbildung einschließlich Organisation, Verwaltung und rechtlichen Grundlagen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Steuerung von Personal- und Teamentwicklung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Steuerung von Konfliktmoderation und Problemlösungsstrategien

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

### **Seminarleiterin/Seminarleiter sein im Land Berlin**

- Lehrerausbildung in Berlin
- rechtliche Grundlagen der Ausbildung in der Zweiten Phase der Lehrerausbildung in Berlin
- Aufgaben einer Seminarleiterin/ eines Seminarleiters

### **Führungsverständnis und Rolle reflektieren**

- Führungskonzepte und Führungsmodelle
- Selbstmanagement und Work-Life-Balance-Ansätze
- Kommunikation und Moderation als Führungsinstrument

### **Personalentwicklung**

- Gewinnung von Fachseminarleitungen
- Steuerung der Integration neuer und erfahrener (Fach-) Seminarleitungen
- Teamentwicklung und Feedbackkultur
- Kommunikation zwischen Lehrerausbildung und Schule

### **Beratung und Unterrichtsbeobachtung**

- horizontale vs. vertikale Beratung
- zielgerichtete Unterrichtsbeobachtung
- Gestaltung von Auswertungsgesprächen mit Probehandeln

### **Konfliktmanagement**

- Entwicklung von Konflikten
- Arten von Konflikten
- Konfliktmoderation
- gruppendynamische Prozesse

### **Gestaltung von Seminaren – Seminardidaktik**

- Einführung in die Erwachsenendidaktik
- didaktische und methodische Gestaltung von Seminaren (mit Beispiel)

## **Organisation**

Die 6 Module im Umfang von ca. 54 Fortbildungseinheiten finden ein- und eineinhalbtägig an wechselnden Wochentagen statt.

Modul 1 findet für eine Gruppe von ca. 20–25 Teilnehmenden als Inhouse-Schulung statt und wird für interessierte Seminarleitungen bei Bedarf geöffnet.

Die Module 2–6 finden in Gruppen mit einem festen Teilnehmerkreis statt. Das Modul Personalentwicklung kann mit dem Modul Konfliktmanagement zu einer eineinhalbtägigen Veranstaltung kombiniert werden. Zwischen den Veranstaltungen bearbeiten die Teilnehmenden Transferaufgaben, die zu Beginn jeder Veranstaltung wieder aufgegriffen werden.

## 5 WEITERE ANGEBOTE

### 5.1 Berufserfahrene Schulleitungen und Führungskräfte: Modulare Qualifizierung



#### Ausgangslage

In der Modularen Qualifizierung für erfahrene schulische Führungskräfte werden die Inhalte der Qualifizierungsreihe Basismodul und der Spezialisierungsmodule vertieft. Basis- und Spezialisierungsmodule müssen jedoch nicht vorher absolviert worden sein, weil die Mehrzahl der Schulleitungen noch vor der Einrichtung dieser Angebote mit dem Amt betraut worden sind.

Die Modulare Qualifizierung für erfahrene schulische Führungskräfte richtet sich an schulische Funktionsstellen-Inhaber:

- Schulleitungen
- Stellvertretende Schulleitungen
- Fachkonferenzleitungen
- Fachleitungen
- Fachbereichsleitungen
- Abteilungsleiter
- Pädagogische Koordinatoren
- Oberstufenkoordinatoren
- Qualitätsbeauftragte
- Leitende Erzieher und Erzieherinnen.

#### Zielsetzungen

Die einzelnen Module verfolgen mehrere Ziele:

- Präzisierung und Vertiefung von Kenntnis über persönliche Ressourcen,
- Stärkung der individuell geprägten Führungspersönlichkeit und Eruierung der Entwicklungsbedarfe in Passung der eigenen Schule,
- Optimierung der Handlungskompetenz in Alltagssituationen durch Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten,
- Vertiefung der Kenntnisse im Projektmanagement und deren schulspezifischer Nutzung.

#### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Die Qualifizierung für schulische Führungskräfte, insbesondere für Schulleiterinnen und Schulleiter, bedient folgende Themenfelder, die auf die Entwicklung von Führungs- und Leitungskompetenzen zielen.

In den modularen Angeboten für erfahrene schulische Führungskräfte steht neben dem Erwerb von Sachkompetenzen die Reflexion der eigenen Führungspraxis durch Austausch von Erfahrungen im Mittelpunkt. 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.

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

<p><b>Führungskonzept und Rollenhandeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskompetenzen, -aufgaben, -ethik, -stile, -konzepte, -kommunikation und Intervention</li><li>• Selbst- und Führungskonzepte</li></ul> <p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Changemanagement</li><li>• Diversitymanagement</li><li>• Projektmanagement</li><li>• Prozessmanagement</li><li>• Ressourcenmanagement</li><li>• Gesundheitsmanagement</li><li>• Selbstmanagement</li></ul> <p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dienstliche Beurteilung</li><li>• ressourcengerechte und potenzialorientierte Personalplanung</li><li>• Führen von Personalgesprächen</li><li>• schulinterne Fortbildungsplanung</li></ul>	<p><b>Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• interne Evaluation in Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit</li><li>• Umgang mit Schulleistungsdaten und Bildungsstandards</li><li>• Feedbackkultur</li><li>• Inklusion, Heterogenität, individualisiertes Lernen</li><li>• Praxislernen, ganztägiges Lernen</li><li>• standardbasierter, kompetenzorientierter Unterricht</li><li>• Hospitationskultur</li></ul> <p><b>Schulverwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal- und Sachmittelverwaltung,</li><li>• Budgetverantwortung</li><li>• Rechts- und Verwaltungsvorschriften</li><li>• IT-gestützte Planungsinstrumente</li><li>• Kooperation mit außerschulischen Partnern</li></ul>
--	---

### Organisation

Die Angebote der Modularen Qualifizierung umfassen Angebote von unterschiedlicher Länge und Dauer, die an wechselnden Wochentagen stattfinden. Die Veranstaltungen werden in der Regel in Gruppen mit einem unterschiedlichen Teilnehmerkreis durchgeführt.

Einzelne Angebote erstrecken sich über bis zu drei Veranstaltungen in Gruppen mit einem festen Teilnehmerkreis. Zwischen diesen Veranstaltungen bearbeiten die Teilnehmenden Selbstreflexionsaufgaben, die zu Beginn jeder Veranstaltung wieder aufgegriffen werden. Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen durch das LISUM.

Das Angebot „Modulare Qualifizierung“ für schulische und Führungskräfte wird halbjährlich aktualisiert und fortgeschrieben.

## 5.2 Berufserfahrene Schulleitungen im Land Brandenburg: Gemeinsames Lernen in der Schule



### Ausgangslage

Zur Umsetzung des „Landeskonzeptes Gemeinsames Lernen in der Schule“ erhalten ab dem Schuljahr 2017/18 brandenburgische Schulen, die sich für das Gemeinsame Lernen entschieden haben, eine Grundqualifizierung, die sie beim Einstieg in das Gemeinsame Lernen unterstützt. In drei aufeinanderfolgenden Schuljahren werden jeweils 60 Schulen des Landes ein Jahr begleitet. Die Schulen haben sich für die Teilnahme an dem Projekt Gemeinsames Lernen auf der Grundlage eines schulspezifischen Konzeptes beworben. Die Schulleitung ist verantwortlich für die erfolgreiche Steuerung des Veränderungsprozesses. Sie entscheidet über die zusätzliche Teilnahme der koordinierenden Lehrkraft am Qualifizierungsangebot für die Schulleitungen. Die Erhebung der Ausgangsvoraussetzung der einzelnen Schulen wird durch den Einsatz des Selbstevaluationsinstrumentes SEP-Schule gesichert.

### Zielsetzungen

Die Schulleitungen werden befähigt den Transformationsprozess zu einer inklusiven Schulkultur zu steuern, das heißt:

- Sensibilisierung des Kollegiums für die Heterogenität der Lernenden,
- Modifizierung der schulinternen Fortbildungsplanung mit dem Entwicklungsschwerpunkt Gemeinsames Lernen,
- Austausch mit Schulleitungskollegen, die ebenfalls am Projekt Gemeinsames Lernen teilnehmen,
- Kennenlernen von Instrumenten zur Steuerung des Veränderungsprozesses,
- Reflexion des eigenen Handelns.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

In der Qualifizierungsreihe für Schulleitungen im Rahmen Gemeinsames Lernen stehen die Selbstkompetenz und Sozialkompetenz im Vordergrund.

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Übernahme von Verantwortung für den Veränderungsprozess an der Schule
- Fähigkeit, authentisch aufzutreten

#### Sozialkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Initiierung und Begleitung von Entwicklungsvorhaben im Team
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Etablierung einer Fehlerkultur im Kollegium

#### Sachkompetenz

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Gebrauch der Instrumente, zum Umgang mit heterogenen Lerngruppen
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gebrauch und Umsetzung von Wissen zu den Förderschwerpunkten „L-E-S“

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

### **Vielfalt in der Schule**

- inklusives Menschenbild
- Wahrnehmung von Interkulturalität
- Wahrnehmung von den Ressourcen her
- veränderter Lernbegriff

### **Wertschätzende Schulkultur**

- Willkommenskultur
- Feedbackkultur
- Aushandlungsprozesse in der demokratischen Schule

### **Unterrichtsentwicklung/-beobachtung**

- Qualität von Lehr- und Lernprozessen
- Entwickeln eines Förderkonzeptes an der Schule
- Lernberatung
- kollegiale Unterrichtshospitation

### **Qualitätssicherung**

- Weiterentwicklung Schulprogramm / SchiC
- Anpassung der Unterrichtsorganisation
- Organisationsentwicklung
- Evaluation

## **Organisation**

Die verpflichtende Qualifizierungsmaßnahme findet dreimal 1-tägig bzw. 1,5-tägig statt. In jeweils Gruppen begegnen sich Schulleitungen aus den regionalen Schulamtsbereichen.

## 5.3 Stellvertretende Schulleitungen



### Ausgangslage

Zur Zielgruppe der Qualifizierungsmaßnahme gehören

- aktuell tätige stellvertretende Schulleiter\*innen,
- Primarstufenleiter\*innen,
- beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und
- Abwesenheitsvertreter\*innen<sup>14</sup>.

Ihre Schulleiter\*innen können bei Bedarf in die Qualifizierungsreihe einbezogen werden.

### Zielsetzungen

Die Teilnehmenden erwerben grundlegende Handlungskompetenzen, um erfolgreich

- die eigene Führungsrolle bewusst wahrzunehmen,
- die Unterrichts- und Einsatzplanung als Unterstützung der pädagogischen Schulentwicklung zu realisieren,
- sich in führender Rolle an der Entwicklung der Schule zu beteiligen,
- im Schulterschluss mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter die Ziele der Schule zu entwickeln und der Schulgemeinschaft gegenüber und in Abwesenheit der Schulleiterin/ des Schulleiters zu vertreten,
- in Veränderungsprozessen Orientierung zu geben und für die Realisierung der Veränderung leitend zu sorgen,
- Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Werte und Ziele der Schule durch das gesamte pädagogische Personal vertreten werden.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Auf der Annahme beruhend, dass die Teilnehmenden dieser Qualifizierungsreihe eine solide Basis an fachlichem Knowhow und an organisatorischen Fähigkeiten besitzen, werden folgende Kompetenzen weiterentwickelt bzw. deren Weiterentwicklung angeregt und befördert:

#### Selbstkompetenz:

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Auseinandersetzung mit möglichen Führungsstilen und der eigenen Disposition
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Annahme von Feedback bezogen auf eigenes Kommunikationsverhalten
- Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns
- Fähigkeit zu planvollem, strukturiertem und transparentem Handeln

#### Sozialkompetenz:

- Bewusstsein über die Notwendigkeit zum rollenklaren Auftreten und Handeln
- Bereitschaft und Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur situationsabhängigen Kommunikation auf der Grundlage von Empathie und Wertschätzung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Motivation durch Sinnstiftung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Moderation von Schulentwicklungsprozessen
- Bereitschaft zur Ermöglichung von neuer Unterrichtsorganisation und zur Kooperation mit dem Staatlichen Schulamt und Schulträger

<sup>14</sup> Aus sprachlichen Gründen wird die Zielgruppe im Folgenden als „Teilnehmende der Qualifizierungsreihe“ benannt.

### **Sachkompetenz:**

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Anwendung schulischer Steuerungstools und zum Management schulischer Entwicklungsvorhaben
- Fähigkeit zum situationsadäquaten Anwenden rechtlicher Vorschriften
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur schulzielgenauen Unterrichtsverteilung, zur Organisation des Ganztages und zur Sicherung von Abläufen in der Organisation des schulischen Alltags.

### **Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

<b>Personal entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teamentwicklung</li><li>• Fortbildungskonzept</li><li>• Personalgespräche</li><li>• Kollegiale Fallberatung</li></ul>	<b>Organisieren und verwalten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterrichtsorganisation</li><li>• Statistik</li><li>• Schulrecht</li></ul>
<b>Moderieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umgang mit Konflikten und Widerständen</li><li>• Kritikgespräche</li></ul>	<b>Prozesse steuern</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schule als lernende Organisation</li><li>• Konzepte und Methoden der Qualitätssicherung</li><li>• Professioneller Umgang mit Schulleistungsdaten</li><li>• Management von schulischen Entwicklungsvorhaben (Projektmanagement)</li><li>• Professioneller Umgang mit Ergebnissen der internen und externen Evaluation</li><li>• Changemanagement</li></ul>
<b>Führen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsrolle</li><li>• Leadership</li><li>• Führung durch Kommunikation</li><li>• Selbstmanagement</li><li>• salutogene Führung</li><li>• Verwaltungsrecht</li></ul>	

### **Organisation**

Die Qualifizierung umfasst 54 Fortbildungsstunden. Verschiedene Formate unterstützen den langfristig angelegten Erwerb der erforderlichen Kompetenzen:

- Drei Seminare, in denen handlungsorientiert und mit Phasen der Selbstreflexion die notwendigen Sach-, Selbst- und Sozialkompetenzen entwickelt werden können.
- Erledigung von Transferaufgaben zwischen den Seminaren, um erworbene Kompetenzen zu festigen.
- Kollegiale Beratung / Intevision ermöglichen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den strukturierten, kritischen Austausch auf Augenhöhe.
- In Coaching/Supervision können die persönlichen Dispositionen, im Abgleich mit den geforderten Kompetenzen für erfolgreiches Führungshandeln reflektiert werden.

## 5.4 Mittleres Management an Schulen im Land Berlin: Qualifizierungsreihe für Teams mit Aufgaben im Schulentwicklungsprozess



### Ausgangslage

Unabhängig davon, ob es um Funktionsstellen-Inhaber\*innen oder um Lehrkräfte mit übertragenen Aufgaben geht, gehören folgende Funktionsstellen-Inhaber\*innen zum Personenkreis „Mittleres schulisches Führungspersonal“:

- Fachkonferenzleitungen,
- Fachleitungen,
- Fachbereichsleitungen,
- Pädagogische Koordinatoren\*innen,
- Oberstufenkoordinatoren\*innen,
- Qualitätsbeauftragte,
- Evaluationsbeauftragte, Ganztagskoordinator\*innen,
- Leitende Erzieher\*innen,
- Jahrgangsteam-Leitungen
- und andere von der Schulleitung in Führungsfunktionen eingesetzte Lehrkräfte sowohl der allgemeinbildenden als auch der berufsbildenden Schulen.

Allgemeines Merkmal sollte sein: Verantwortungsübertragung für die Führung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen für ausgewiesene Schulgruppen bzw. Aufgaben. Teams von max. fünf Personen mit einer konkreten Aufgabe im Schulentwicklungsprozess werden von Ihrer Schulleitung beauftragt, an dieser Qualifizierungsreihe teilzunehmen. Die Schulleiter\*innen haben die Möglichkeit, gemeinsam mit ihrem beauftragten Team an der Qualifizierungsreihe teilzunehmen.

### Zielsetzungen

Die Teilnehmenden erwerben grundlegende Handlungskompetenzen, um erfolgreich den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Führungskraft vollziehen und Schulentwicklungsprozesse steuern zu können.

In diesem Kurs steht daher die Entwicklung von Kompetenzen im Vordergrund, die Personen des mittleren schulischen Führungspersonals darauf vorbereitet,

- sich in führender Rolle an der Entwicklung der Schule zu beteiligen,
- in Veränderungsprozessen Orientierung zu geben und für die Realisierung der Veränderung leitend zu sorgen,
- Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Werte und Ziele der Schule durch das gesamte pädagogische Personal vertreten werden.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Da die realen Anforderungen an Führungshandeln für die Teilnehmenden an dieser Qualifizierungsreihe nur antizipiert werden können, steht die Entwicklung von Sachkompetenz im Zentrum. Die Entwicklung von Sozialkompetenz kann angebahnt und im Probehandeln ausprobiert werden. Die Entwicklung von Selbstkompetenz kann nur im Ansatz erfolgen, da nicht alle Teilnehmenden in einer konkreten Führungsrolle sind.

Folgende Kompetenzen werden entwickelt bzw. deren Weiterentwicklung angeregt und befördert:

**Selbstkompetenz:**

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Auseinandersetzung mit möglichen Führungsstilen und der eigenen Disposition
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Annahme von Feedback bezogen auf das eigene Kommunikationsverhalten
- Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns
- Fähigkeit zu planvollem, strukturiertem und transparentem Handeln

**Sozialkompetenz:**

- Bewusstsein über die Notwendigkeit zum rollenklaren Auftreten und Handeln
- Bereitschaft und Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur situationsabhängigen Kommunikation auf der Grundlage von Empathie und Wertschätzung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Motivation durch Sinnstiftung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Moderation von Schulentwicklungsprozessen

**Sachkompetenz:**

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Anwendung schulischer Steuerungstools und zum Management schulischer Entwicklungsvorhaben

**Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte**

<b>Führen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsrolle</li><li>• Leadership</li><li>• Führung durch Kommunikation</li><li>• Selbstmanagement</li><li>• salutogene Führung</li></ul>	<b>Prozesse steuern</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schule als lernende Organisation</li><li>• Konzepte und Methoden der Qualitätssicherung</li><li>• professioneller Umgang mit Schulleistungsdaten</li><li>• Management von schulischen Entwicklungsvorhaben (Projektmanagement)</li><li>• professioneller Umgang mit Ergebnissen der internen und externen Evaluation</li><li>• Changemanagement</li></ul>
<b>Personal entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teamentwicklung</li><li>• Fortbildungskonzept</li><li>• Personalgespräche</li></ul>	
<b>Moderieren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umgang mit Konflikten und Widerständen</li><li>• Kritikgespräche</li></ul>	

**Organisation**

Die Qualifizierungsreihe wird im Umfang von 36 Fortbildungsstunden angeboten und begleitet eine konkrete Aufgabe aus der Schulpraxis.

Verschiedene Formate unterstützen den langfristig angelegten Erwerb der erforderlichen Kompetenzen:

- zwei Seminare, in denen handlungsorientiert und mit Phasen der Selbstreflexion die notwendigen Sach-, Selbst- und Sozialkompetenzen entwickelt werden können,
- Team-Lerngruppen, die zwischen den Seminaren ihre Erfahrungen durch Erledigung von Projektschritten ihre erworbenen Kompetenzen festigen.
- In der Team-Supervision können die Zusammenarbeit im Team als auch die persönlichen Dispositionen, im Abgleich mit den geforderten Kompetenzen, für erfolgreiches Führungshandeln reflektiert werden.

## 5.5 Koordinierende Lehrkräfte der Sonderpädagogischen Förder- und Beratungsstellen (SpFB)



### Ausgangslage

An der Qualifizierung für koordinierende Lehrkräfte der sonderpädagogischen Förder- und Beratungsstellen (SpFB) im Land Brandenburg nehmen 18 Lehrkräfte teil. Für die SpFB können Lehrkräfte für koordinierende Tätigkeiten vom Staatlichen Schulamt beauftragt werden. Des Weiteren werden Lehrkräfte aller Schulstufen und Schulformen eingesetzt, die eine Qualifikation in einer oder mehreren sonderpädagogischen Fachrichtungen erworben haben (sonderpädagogisch qualifizierte Lehrkräfte). Darüber hinaus können Lehrkräfte der allgemeinbildenden Schulen, die über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Beratung, fachlichen Begleitung von Lehrkräften oder der Schulorganisation und Fortbildung für den gemeinsamen Unterricht verfügen, eingesetzt werden (vgl. SopV 20. Juli 2017). Sie nehmen im Auftrag der Staatlichen Schulämter in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen koordinierende, diagnostische, beratende und unterstützende Aufgaben im Bereich des gemeinsamen Unterrichts wahr und erbringen vorrangig für den schulischen Bereich ein wohnungsnahes sonderpädagogisches Förder- und Beratungsangebot (vgl. SopV 20. Juli 2017). Sie arbeiten eng mit der schulpсихologischen Beratung zusammen.

### Zielsetzungen

Nach der Teilnahme an der Qualifizierung sind die koordinierenden Lehrkräfte darauf vorbereitet,

- ihre Rolle als koordinierende Lehrkraft im Rahmen ihrer diagnostischen und beratenden Aufgaben wahrzunehmen und im Auftrag der unteren Schulaufsicht des jeweiligen staatlichen Schulamtes weiterzuentwickeln,
- die Aufbau- und Ablauforganisation der SpFB im Rahmen konkreter Organisationsstrukturen optimiert auszugestalten und
- die interne Teamentwicklung der SpFB, die Weiterbildung und Beratung u. a. der Eltern in den Schulen im Hinblick auf die Anforderungen des gemeinsamen Unterrichts auszurichten.

### Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen

Auf dem in Kapitel 2.1 dargestellten Kompetenzmodell fußend werden folgende Kompetenzen weiterentwickelt bzw. deren Weiterentwicklung angeregt und befördert:

#### Selbstkompetenz

- Fähigkeit zur Selbstreflexion der eigenen Rolle und Haltung als Beraterin und Berater
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens
- Fähigkeit und Bereitschaft zum Umgang mit Veränderungen

#### Sozialkompetenz

- Bereitschaft, Sensibilität gegenüber den zu Beratenden weiterzuentwickeln
- Fähigkeiten zu initiieren von Teambildungsmaßnahmen
- Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Widerständen in Konfliktsituationen
- Fertigkeiten zur situationsabhängigen Kommunikation auf Grundlage von Empathie und Wertschätzung

#### Sachkompetenz

- Weiterentwicklung der Fähigkeiten zur Analyse, Diagnostik und Beratung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gebrauch und Umsetzung der Kenntnisse zu Gesprächsstrukturen und Beratungsinstrumenten
- Kenntnis über Konzepte für die beratende Kooperation und für die Beratung von Schülerinnen und Schülern, Eltern mit Kindern mit unterschiedlichen Behinderungen, Lehrerinnen und

Lehrer und anderen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen institutionellen Kontexten auf der Grundlage des systemischen Denkens

- Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gebrauch und Umgang mit der neuen Handreichung zum Feststellungsverfahren zum sonderpädagogischen Förderbedarf.

### Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

#### **Koordinationsaufgaben entwickeln**

- Grundlagen sonderpädagogischen Handelns in Diagnostik und Beratung
- Kommunikation und Moderation
- Koordinations- und Vermittlungsfunktion zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen

#### **Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung (Teil 1)**

- Organisationsstrukturen in eigenen Handlungsfeldern aufarbeiten und Funktionalität prüfen
- Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung
- qualitätsorientierte Anfragebearbeitung

#### **Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung (Teil 2)**

- Gestaltung von Kernprozessen (Ablauforganisation)
- Durchführung des sonderpädagogischen Feststellungsverfahrens
- Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Beratungsmaßnahmen für Eltern, Externe und Schulen

#### **Teamentwicklung**

- multiprofessionelle Teamarbeit
- Weiterentwicklung der internen Teamführung und -koordination
- Weiterentwicklung der Beratungs- und Unterstützungsangebote an Schulen
- Teamstrukturen, Teamtreffen und Kommunikationssituationen

### Organisation

Die Qualifizierung umfasst 2 Fortbildungstage mit 16 Fortbildungseinheiten. Die Seminare werden in einer Gruppe mit einem festen Teilnehmerkreis durchgeführt.

## 5.6 Schulpsychologinnen und Schulpsychologen im Land Berlin und / oder im Land Brandenburg



### Ausgangslage

Die Personalentwicklung am LISUM bietet ein breites Spektrum an Unterstützungsangeboten für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen der Länder Berlin und Brandenburg. Im Jahr 2016 gab es für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen in Berlin 85 Vollzeitstellen und im Land Brandenburg 28 Vollzeitstellen. Obwohl diese Gruppe nicht direkt dem Kreis schulischer Führungskräfte zuzuordnen ist, sind die Themen und Ansätze der Fortbildung im Bereich Schulpsychologie im Rahmen der schulischen Führungskräftequalifizierung von großem Belang. Das gilt für die zentralen Handlungsfelder der Schulpsychologie:

- Systemberatung und -unterstützung,
- schülerzentrierte Beratung und Unterstützung und
- spezifische Tätigkeitsbereiche.

Auch im Spezialbereich der Gewalt- und Krisenintervention sind die Informations- und Fortbildungsbedürfnisse von schulischen Führungskräften in den letzten Jahren gestiegen. Die Personalentwicklung am LISUM bietet für die verschiedenen Zielgruppen und Bedürfnisse der Schulpsychologieeinrichtungen in Berlin und Brandenburg ein vielschichtiges und breitgefächertes Fortbildungsprogramm an.

### 5.6.1 Qualifizierungsreihe für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in der Schulpsychologie (BE und BB)

Das LISUM ist beauftragt mit der Konzeption, Planung und Durchführung kompetenzorientierter Qualifizierungsreihen für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in der Schulpsychologie. Hier sind je nach Bedarfslage im Schuljahr vier ganztägige Veranstaltungen angesetzt. Die Qualifizierungen vermitteln je nach Bedürfnis- und Bedarfslage z. B. Handlungswissen zur Schulentwicklung, Erwachsenenbildung sowie Gewalt- und Krisenintervention.

### 5.6.2 Qualifizierungsreihe für berufserfahrene Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BE und BB)

Das Angebot für berufserfahrene Schulpsychologinnen und Schulpsychologen wird ausgerichtet an den Bedarfslagen von SenBJF und MBSJ und an den Bedürfnislagen der SIBUZ. Das LISUM plant und konzipiert maximal vier ganztägige Angebote für das jeweilige Schuljahr. Hier sind Themen wie z. B. Moderationstechnik, Beratungstechnik, Umgang mit Krisen im schulischen Kontext etc. im Angebot.

### 5.6.3 Fortbildungstage für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BB)

Das LISUM veranstaltet in der Regel im Schuljahr zwei Fortbildungstage für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen in Brandenburg. Hierzu werden in der Regel jeweils zwei externe Trainerinnen bzw. Trainer eingeladen. Das Themenspektrum reicht von „Schulabsentismus“ bis „Cybermobbing“.

### 5.6.4 Supervision für Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (BE und BB)

Das vom LISUM betreute Supervisionsangebot in Berlin erstreckt sich auf zwei Gruppen. Die 6 bis 8 Sitzungen im Schuljahr finden in den Praxen der betreuenden Supervisoren in Berlin statt. Das LISUM

organisiert die Termine und finanziert die Honorare. Der Themenfokus richtet sich auf Fälle der Gewalt- und Krisenintervention.

Das LISUM betreut eine Supervisionsgruppe für das Land Brandenburg organisatorisch. Die Gruppe ist offen für alle Schulpsychologinnen und Schulpsychologen im Land Brandenburg. Im Schuljahr finden 6 bis 8 Veranstaltungen in den Seminarräumen des LISUM statt. Hier werden Anliegen der Teilnehmenden aus der Praxis beraten.

## 5.7 Schulinspektion im Land Berlin



### **Ausgangslage**

Die Qualifizierungsreihe richtet sich an Lehrkräfte und Führungskräfte, die den Wunsch haben, bei der Schulinspektion tätig zu sein. Sie werden nach einem Interessenbekundungsverfahren von der Berliner Schulinspektion nach erfolgreicher Teilnahme in einem Assessmentcenter ausgewählt. Durch ein Auswahlverfahren werden jährlich zwischen 8 und 16 Personen für die Qualifikationsreihe ausgewählt. Die Qualifizierung der Schulinspektorinnen und Schulinspektoren erfolgt tätigkeitsbegleitend zum Schuldienst.

### **Zielsetzungen**

Die Teilnehmenden haben Handlungskompetenzen einer Schulinspektorin/eines Schulinspektors erworben und können den Rollenwechsel von der Lehrkraft bzw. schulischen Führungskraft zur Schulinspektorin/Schulinspektor vollziehen und bei allen Schritten der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Inspektion einer Schule mitarbeiten.

### **Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen**

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierung für die Schulinspektion auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### **Selbstkompetenz**

- Fähigkeit zur Reflexion möglicher Rollenkonflikte
- Fähigkeit zur Identifikation und Reflexion individueller Muster in Beobachtungs- und Bewertungsprozessen
- Präsentationskompetenz und Selbstsicherheit

#### **Sozialkompetenz**

- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit innerhalb des Inspektionsteams
- Fähigkeit der Gesprächsführung in Interviewsituationen
- Fähigkeiten zum Umgang mit Widerstand oder anderen auftretenden Kommunikationsstörungen

#### **Sachkompetenz**

- Fähigkeit und Fertigkeiten zur Handlungssicherheit im Umgang mit dem Verfahren und den Instrumenten der Berliner Schulinspektion
- Fähigkeit zur Organisation der Arbeit und der Zeit

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

<p><b>Schulinspektion im System Schule</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Merkmale von Unterrichts- und Schulqualität</li><li>• externe Schulevaluation im bundesweiten Vergleich</li><li>• rechtliche Grundlagen</li></ul> <p><b>Rolle und Rollenverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspektion als Intervention im System</li><li>• individueller Rollenset</li><li>• Rollenkonflikte</li></ul> <p><b>Unterrichtsbeobachtung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verfahren</li><li>• Unterrichtsqualität</li><li>• Kalibrierung</li><li>• Beobachterschulung</li><li>• UBB</li><li>• Auswertung des Unterrichtsprofils</li></ul>	<p><b>Verfahren der Schulinspektion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interview</li><li>• Dokumentenanalyse</li><li>• Inspektionsbericht</li><li>• Präsentation der Inspektionsergebnisse</li></ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviewspezifika</li><li>• Umgang mit Widerstand</li><li>• Konfliktlösestrategien</li><li>• Einwand-Behandlung und Umgang mit Kampfrhetorik</li></ul> <p><b>Hospitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teilnahme an einer Schulinspektion als Gast</li></ul>
---	---

### Organisation

Die Qualifizierungsreihe wird in 1,5-tägigen bzw. 2-tägigen Modulen durchgeführt und umfasst insgesamt 90 Fortbildungsstunden. Parallel zur Seminarreihe hospitieren die Teilnehmenden an einer Inspektion. Diese dauert zwei volle Tage von ca. 7.30 Uhr bis ca. 21.00 Uhr.

Die Teilnehmenden erhalten am Ende der Qualifizierungsmaßnahme auf der Abschlussveranstaltung ein Zertifikat.

## 5.8 Schulvisitation im Land Brandenburg



### **Ausgangslage**

Die Qualifizierungsreihe richtet sich an Lehrkräfte, die sich dazu entschieden haben, bei der Schulvisitation mitzuarbeiten. Sie werden nach einem Interessenbekundungsverfahren von der Brandenburger Schulvisitation nach erfolgreicher Teilnahme in einem Assessmentcenter ausgewählt. Durch ein Auswahlverfahren werden zwischen 4 und 10 Personen für die Qualifikationsreihe ausgewählt. Die Qualifizierung der Schulvisitorinnen und Schulvisitoren erfolgt im Rahmen einer Hinzuziehung zur Schulvisitation über ein Schuljahr tätigkeitsbegleitend in der Visitation.

### **Zielsetzungen**

Die Teilnehmenden haben Handlungskompetenzen einer Schulvisitorin/eines Schulvisitors erworben und können den Rollenwechsel von der Lehrkraft bzw. schulischen Führungskraft zur Schulvisitorin/zum Schulvisitor vollziehen und bei allen Schritten der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Visitation einer Schule mitarbeiten.

### **Kompetenzentwicklung in den zentralen Kompetenzdimensionen**

In Anlehnung an die in Kapitel 2.1 ausgeführten zentralen Kompetenzdimensionen zielt die Qualifizierung für die Schulvisitation auf die Entwicklung folgender Kompetenzen:

#### **Selbstkompetenz**

- Fähigkeit zur Reflexion möglicher Rollenkonflikte
- Fähigkeit zur Identifikation und Reflexion individueller Muster in Beobachtungs- und Bewertungsprozessen
- Präsentationskompetenz und Selbstsicherheit

#### **Sozialkompetenz**

- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit innerhalb des Visitationsteams
- Fähigkeit der Gesprächsführung in Interviewsituationen
- Fähigkeiten zum Umgang mit Widerstand oder anderen auftretenden Kommunikationsstörungen

#### **Sachkompetenz**

- Fähigkeit zur Handlungssicherheit im Umgang mit dem Verfahren und den Instrumenten der Brandenburger Schulvisitation
- Fähigkeit zur Organisation der Arbeit und der Zeit.

## Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

<p><b>Grundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfassen und Bewerten von Schulqualität</li><li>• rechtliche und schulfachliche Einordnung der externen Evaluation in das Gesamtsystem der Qualitätssicherung</li></ul> <p><b>Rolle und Haltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leitbild und Anforderungsprofil</li><li>• Rollenerwartungen und Feedback</li><li>• Rollenkonflikte</li></ul> <p><b>Abläufe und Medien der Visitation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• BSCW-Server, Mailverkehr</li><li>• Planung und Ablauf</li></ul> <p><b>Wahrnehmen und Beobachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muster, Bedeutung, Wertung</li><li>• Beobachtungsverfahren</li><li>• Beobachtungstraining</li><li>• Unterrichtsbeobachtungsbogen</li></ul> <p><b>Schul- und Unterrichtsqualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Praxistraining mit dem UBB</li><li>• Arbeit mit dem Indikatorenhandbuch</li></ul>	<p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• friedensrhetorisches Kommunikationsverhalten</li><li>• Video-Feedback</li></ul> <p><b>Daten und Dokumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse der Daten des ISQ</li><li>• Möglichkeiten und Grenzen der Interpretation von Leistungsdaten</li><li>• statistische Kenngrößen</li></ul> <p><b>Präsentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• überzeugendes Auftreten</li><li>• Präsentationstechniken</li><li>• Video-Feedback</li></ul> <p><b>Umgang mit Widerstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einwand-Behandlung</li><li>• Konfliktlösung</li></ul> <p><b>Bericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellen von Berichtsteilen</li><li>• Importieren und Exportieren von Daten</li></ul> <p><b>Vorgespräch</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeit mit dem Handbuch der Visitation</li><li>• Rollenspiele</li></ul>
---	---

### Organisation

Die Qualifizierungsreihe erstreckt sich über ein Schuljahr und beinhaltet mehrere Visitationen mit zunehmender Verantwortung. Während der Ausbildung werden die zukünftigen Visitatorinnen/Visitatoren von Mentorinnen/Mentoren begleitet. Mit Beginn der Ausbildung nehmen die Auszubildenden an Dienstkonferenzen und Arbeitsgruppentreffen im LISUM teil.

Die Teilnehmenden erhalten am Ende der Qualifizierungsmaßnahme auf der Abschlussveranstaltung ein Zertifikat.

## 5.9 Unterstützungsangebote zu aktuellen bildungspolitischen Themen



### 5.9.1 Implementierung pädagogischer Innovationen am Beispiel Rahmenlehrplan 1–10

Der Prozess der Implementierung des neuen Rahmenlehrplans 1–10 zielt im Bereich der Führungskräftequalifizierung darauf ab, alle an Schule Beteiligten mit den Neuerungen vertraut zu machen, Akzeptanz zu schaffen und im Dialog offene Fragen zu klären.

Ziel ist es, dass sich bildungspolitisch aktuelle Schwerpunkte wie *Bildung in der digitalen Welt*, *Gemeinsames Lernen* und die *Implementierung des Rahmenlehrplans 1–10* in möglichst vielen Angeboten wiederfinden.

Für schulische Führungskräfte finden in diesem Zusammenhang halbtägige und ganztägige Veranstaltungen statt. Die Schwerpunkte der Angebote liegen in der Unterstützung von Schulleitungen bei der Unterrichtswirksamkeit des Rahmenlehrplans für die Jahrgangsstufen 1–10. Die Themen der Angebote beziehen sich u. a. auf die Basiscurricula, Lernberatung, interne Evaluation als Instrument der Schulentwicklung (SEP) sowie schulgenaue Fortbildungsplanung als Instrument der Personalentwicklung. Darüber hinaus werden die Materialien der Angebote der Veranstaltungen den Schulleitungen zur Unterstützung auf dem Schulleitungsportal zur Verfügung gestellt.

### 5.9.2 Bundesweite Schulleitungstagungen

Das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg war 2011–2016 Partner im EU-geförderten *European Policy Network on School Leadership* (EPNoSL). In Kooperation mit Universitäten und Stiftungen finden in Anlehnung an die Leadership-Schwerpunktthemen der europäischen Kommission für Bildung und Kultur seit 2013 jeweils im September zweitägige bundesweite Schulleitungstagungen in Berlin statt.

Die Tagungen bieten eine bundesweite Plattform zum Austausch, zur Vernetzung sowie zum Entwickeln von Synergien in der Qualifizierung von schulischem Führungspersonal.

#### Zielgruppen

Die Tagungen richten sich insbesondere an Schulleiterinnen und Schulleiter, die Schulaufsichten, Trainerinnen und Trainer in den Bereichen Führungskräftequalifizierung und Schulentwicklung, an Schulleitungsverbände und politische Entscheidungsträger.

#### Themen

- Schulentwicklung und Leadership – Führen und Gestalten von Schulentwicklungsprozessen (2013)
- Schulleitung in der Verantwortung für Lernerfolg und Chancengleichheit (2014)
- Schulentwicklung zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Konstruktiver Umgang mit Rahmenbedingungen und Spielräumen (2015)
- Gesellschaftlicher Wandel und Schulentwicklung – Führen in herausfordernden Situationen (2016)
- Digitalisierung trifft Schule – Führung in Zeiten digitalen Wandels (2017)
- Zwischen Dissonanz und Harmonie – Die Vielfalt an Schulen virtuos führen (2018)

## 5.10 Supervision / Coaching



Führungskräfte im Schulbereich sind in besonderem Maße aufgefordert, Neuerungen umzusetzen und Mitarbeitende darauf aktiv einzustimmen und zu begleiten. Entscheidend bei der Umsetzung ist ein gutes und damit auch gesundes Arbeitsklima, das durch gelungene Kommunikation und sensiblen Umgang mit Konflikten und Widerstand ermöglicht wird. Dies sind wichtige Führungsaufgaben.

Als Unterstützung im Alltag bietet das LISUM verschiedene Beratungsformate an, mit denen Führungskräfte beim Transfer von der Theorie in die individuelle Praxis begleitet werden können.

- Einzelcoaching
- Gruppencoaching
- Einzelsupervision
- Gruppensupervision
- Kollegiale Fallberatung

Über die eigene Arbeit zu reflektieren, sorgt für persönliche Entlastung und Professionalität.

Mögliche Anlässe für ein Coaching oder für eine Supervision können folgende Anliegen sein:

- Rollenklarheit im Führungshandeln
- Berufszufriedenheit/Identifikation mit der Führungsaufgabe
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Leitungsteam
- Selbstklärung vor Übernahme einer Leitungsfunktion
- Beziehungsdynamik innerhalb des Teams
- Professionellere Umsetzung der Arbeitsaufträge
- Teambildung und / oder -entwicklung (Ziele, Regeln, Rollen- und Aufgabenverteilung)
- Bearbeitung von Arbeitsstörungen
- Konfliktklärungen
- Verbesserung der Kooperation und Kommunikation
- Gesunderhaltung und Resilienz von Personen und Organisationen
- Sicherheit im Umgang mit Veränderungsprozessen

### **Organisation**

Zeit und Ort werden individuell vereinbart.



## 5.11 Schulleitungsportal

Das Schulleitungsportal ist ein geschlossenes Internet-Portal, das schulischen Führungskräften aus den Ländern Berlin und Brandenburg zur Nutzung offensteht.

Das neue Schulleitungsportal wird als Applikation des E-Learning-Systems *Moodle* umgesetzt. Durch *Blended-Learning* werden elektronische Lernangebote mit Aspekten der *Face-to-Face-Kommunikation* verknüpft. Beispielsweise sind Webinare Bestandteil ausgewählter Qualifizierungsangebote. Sie ermöglichen den Teilnehmenden während einer Online-Veranstaltung den direkten Austausch mit der Referentin bzw. mit dem Referenten und anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Weitere adressatengerechte Materialien und aufgezeichnete Webinare können auf der Plattform bedarfsorientiert für das Selbststudium ausgewählt und genutzt werden.



Abbildung 2: Logo der Startseite des Schulleitungsportals des LISUM

## 5.12 Bildungserver

Der überarbeitete Internetauftritt der Führungskräftequalifizierung des LISUM informiert unter folgender Adresse über das in diesem Konzept vorgestellte Angebot:

<http://bildungserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte>

### ■ Fortbildung für Führungskräfte

#### Fit für den schulischen Führungsalltag

Das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) unterstützt Sie mit seinen Qualifizierungsangeboten in allen Handlungsfeldern schulischer Führungsaufgaben.

#### Qualifizierungsreihe Basismodul

Diese Schnittmenge an Kenntnissen, Fähigkeiten und Haltungen für Personen mit Führungsaufgaben werden in der Qualifizierungsreihe Basismodul erworben bzw. vertieft.



#### Spezialisierungsmodule und weitere Angebote

Die sich daran anschließenden Spezialisierungsmodule bauen auf den Erfahrungen der Teilnehmenden auf. Alle Angebote für die jeweiligen Zielgruppen finden Sie auf den entsprechenden Unterseiten.



Abbildung 3: Startseite der Angebote für schulische Führungskräfte auf dem Bildungserver (ab Juni 2018)



