



Konzeption des für das Schulwesen zuständigen Ministeriums zur
**Qualifizierung von pädagogischen
Führungspersonen in Schulen**

Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.): Konzeption des für das Schulwesen zuständigen Ministeriums zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen, 3. Aktualisierte Auflage, Erfurt 2020

Online verfügbar unter: www.BildungTH.de/fuehrungskraefte

Erstellt im Jahr 2006 auf der Grundlage der **wissenschaftlichen Beratung und Begleitung** durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Ansprechpartnerin TMBJS

Birgit von Metzen

Redaktionsteam ThILLM unter Leitung von

Dr. Annerose Kropp

Inhalt

1	Begriffe in dieser Konzeption.....	3
2	Einleitung.....	4
3	Schulleitung und schulische Innovation Thüringen.....	6
4	Leitbild von Schulleitung in Thüringen	7
5	Anforderungen an Schulleitung in Thüringen.....	9
	5.1 Aufgaben.....	9
	5.2 Kompetenzen.....	10
6	Zielsetzung der Qualifizierung	13
7	Richtlinien und Qualitätskriterien für die Qualifizierung	15
	7.1 Klare Zielsetzung	15
	7.2 Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen.....	15
	7.3 Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess	15
	7.4 Aktive Partizipation der Teilnehmer und selbstgesteuerte Lernprozesse	16
	7.5 Problemorientiertes Arbeiten und „blended learning“	16
	7.6 Unterstützung beim Transfer.....	16
	7.7 Rückmeldung an die Teilnehmer.....	16
	7.8 Zertifizierung	17
	7.9 Qualität und Qualifikation der Trainer, Dozenten, Prozessmoderatoren und Mentoren.....	17
	7.10 Qualitätssicherung der Fortbildung.....	17
8	Methodische Umsetzung	18
9	Pädagogische Führungskraft werden im Thüringer Bildungswesen	20
	9.1 Orientierungsangebot – Phase 1.....	20
	9.1.1 Zielgruppe.....	20
	9.1.2 Ziele.....	20
	9.1.3 Anmeldung und Abschluss.....	20
	9.1.4 Organisation	21
	9.1.5 Inhalte.....	21
	9.2 Vorbereitende Qualifizierung – Phase 2.....	23
	9.2.1 Zielgruppe.....	23
	9.2.2 Ziele.....	23
	9.2.3 Anmeldung und Abschluss.....	23
	9.2.4 Organisation	24
	9.2.5 Methoden.....	24
	9.2.6 Inhalte.....	24

10	Pädagogische Führungskraft sein – verpflichtende Schulleiter- und stellvertretende Schulleiterfortbildung.....	34
10.1	Amtseinführende Qualifizierung – Phase 3.....	34
10.1.1	Zielgruppe.....	34
10.1.2	Ziele.....	34
10.1.3	Inhalte.....	34
10.1.4	Methoden.....	45
10.1.5	Organisation	46
10.2	Begleitende Qualifizierung – Phase 4.....	46
10.2.1	Zielgruppe.....	46
10.2.2	Ziele.....	46
10.2.3	Inhalte.....	47
10.2.4	Methoden.....	53
10.2.5	Organisation	54
11	Pädagogische Führungskraft sein – offene Angebote für Schulleitungen	55
11.1	Themenbezogene begleitende Qualifizierung – Phase 4+.....	55
11.1.1	Zielgruppe.....	55
11.1.2	Ziele.....	55
11.1.3	Inhalte.....	55
11.1.4	Methoden.....	55
11.1.5	Organisation	56
11.2	Weitere Fortbildungs- und Beratungsangebote	56
11.2.1	Einzelveranstaltungen.....	56
11.2.2	Großveranstaltungen	56
11.2.3	Beratungsangebote.....	56
12	Unterstützungsangebote für die ersten 100 Tage im Amt – „Und plötzlich Schulleitung!“.....	59
12.1	Zielgruppe.....	59
12.2	Ziele	59
12.3	Inhalte	59
12.4	Organisation.....	59
	Literaturverzeichnis	60

1 Begriffe in dieser Konzeption

In dieser Konzeption wird der leichten Lesbarkeit wegen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter und verschiedene Lebensweisen.

Schulleitung

Die Bezeichnung Schulleitung meint Schulleiter und stellvertretende Schulleiter.

Pädagogische Führungspersonen

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

Referenten

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

Trainer und Dozenten

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

Prozessmoderatoren

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

Coach und Supervisor

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

Mentoren

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

2 Einleitung

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

Zentrale Merkmale der hier vorgeschlagenen Qualifizierung sind:

- die Ausrichtung auf aktuelle Entwicklungen im Thüringer Schulsystem, insbesondere im Zusammenhang mit der Implementierung inklusiver und innovativer Lernumgebungen,
- die Mehrphasigkeit, die eine systematische, längerfristige Unterstützung und Qualifizierung gewährleistet,
- die Teilnehmerorientierung bei klaren Verbindlichkeiten und dem Wechsel zwischen Präsenz- und Transferphasen,
- die inhaltliche Strukturierung, die das Anforderungsspektrum stringent in Qualifizierungsmaßnahmen übersetzt,
- die Wissenschaftsbasierung, die eine Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf internationalem Niveau herstellt,
- die klare Kompetenzorientierung, die sowohl Reflexions- als auch Handlungskompetenz integriert,
- die Praxisorientierung, die die Umsetzungskompetenz fördert durch die begleitende Unterstützung bei der Umsetzung und somit die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen bewirken soll.¹

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

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

Dem Qualifizierungskonzept und den Fortbildungsveranstaltungen werden Standards zu Grunde gelegt, die das Ziel haben, die Qualität des Angebotes und dessen Weiterentwicklung zu sichern. Diese Richtlinien beinhalten u. a. die Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen, das Verständnis von Qualifizierung als kontinuierlichem Prozess, die aktive Partizipation der Teilnehmer, das Anregen kollegialen Lernens und

1 Vgl. Lipowsky, Frank (2018). S. 204-207.

intensiver Kooperation, problemorientiertes Arbeiten im „Workshop“ und Lernmöglichkeiten am „Workplace“, selbstgestaltete Lernprozesse, auch mit Hilfe neuer Kommunikations- und Informationstechnologien, wissenschaftlich fundiertes und authentisches Arbeitsmaterial, eine Unterstützung beim Transfer und die Zertifizierung der Teilnehmer.

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

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

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

Weitere Fortbildungsangebote:

- Unterstützungsangebote für die ersten hundert Tage im Amt
- themenbezogene Qualifizierung – Phase 4⁺
- Beratungsangebote

3 Schulleitung und schulische Innovation Thüringen

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

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

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

4 Leitbild von Schulleitung in Thüringen

Der Schulleiter trägt die Gesamtverantwortung, dass der im Thüringer Schulgesetz formulierte Bildungs- und Erziehungsauftrag umgesetzt wird. Er sichert in gemeinsamer Verantwortung mit allen an ihrer Schule Beteiligten die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsanspruchs jedes Schülers. Dafür stellt er sein Wirken und das der Pädagogen in den Dienst des erfolgreichen Lernens der Schüler.

Dieses zentrale Ziel orientiert sich am Thüringer Bildungsplan, den Thüringer Lehrplänen und dem Thüringer Qualitätsrahmen schulischer Entwicklung. Letzterer beschreibt Kontext-, Prozess- und Wirkungsqualitäten. Dabei kommt den Prozessqualitäten hinsichtlich der Führung einer Schule besondere Bedeutung zu. Sie umfassen: Führung und Management, Ziele und Strategien, Kooperation und Kommunikation, Schulklima und Schulkultur, Lehren und Lernen. Grundsätzlich ist das Handeln der Schulleitung stets auf eine Verbesserung der Bedingungen des Lernens ausgerichtet. Der Schulleiter ist als Vorgesetzter verantwortlich für die Einhaltung aller Dienstpflichten und hat Weisungsrecht im Rahmen seiner Zuständigkeit.

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

Die Arbeit von Schulleitung setzt ein ausgeprägtes pädagogisches Ethos und eine demokratische Grundhaltung voraus. Sie basiert auf dem schulischen Leitbild, das am Bildungs- und Erziehungsanspruch der Kinder und Jugendlichen sowie dem im Thüringer Bildungsplan und in den Thüringer Lehrplänen formulierten Bildungsverständnis ausgerichtet ist sowie auf vom Kollegium gemeinsam getragenen Zielvorstellungen. Hieraus leitet jede Schulleitung ein eigenes professionelles Arbeitskonzept ab, welches auf einem kooperativen und integrativen Führungsverständnis basiert und sich am „Leadership“-Gedanken orientiert. „Leadership“ bezieht sich dabei auf den Zusammenhang von Handlungen, Haltungen und Gefühlen sowie deren Wirkungen und der Reflexion dessen. Es ist eine Haltung und spezifische Art der Rollenwahrnehmung, in deren Mittelpunkt einerseits die Persönlichkeit steht und andererseits die Gestaltung offener Prozesse. „Leadership“ heißt Resonanzwahrnehmung und Resonanz-erzeugung. Schulleitungen setzen „Leadership for learning“ um, indem sie ihre Führungsarbeit auf Unterrichtsentwicklung fokussieren und dabei einen ganzheitlichen Ansatz wählen. Ihre Tätigkeit zeichnet sich durch Engagement, Einbindung aller Beteiligten und durch hohe Verantwortungsbereitschaft aus.²

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

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

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

2 Vgl. Schley, W.; Schratz, M. (2005). S. 250-260.

Ziele von Schulleitungshandeln sind:

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

5 Anforderungen an Schulleitung in Thüringen

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

5.1 Aufgaben

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

Kernaufgaben der Schulleitung sind:

- gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse zu führen sowie für die Einhaltung und Umsetzung aller gesetzlichen Vorschriften und Verordnungen zu sorgen,
- für die eigene, kontinuierliche Professionalisierung zu sorgen und das eigene Führungshandeln kritisch zu reflektieren,
- mit der Schulentwicklung einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Thüringer Bildungssystems zu leisten,
- für ein kooperatives und gesundheitsförderliches Arbeitsklima zu sorgen.

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

Lehren und Lernen

Die Schulleitung trägt die Verantwortung für gelingende Bildungsprozesse für jeden Schüler der Schule. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass Schulentwicklung als Trias von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung gedacht wird und sich als kontinuierlicher Prozess gestaltet und dabei Heterogenität und Diversität als Chance begriffen werden. Systematische und transparente Ergebnis- und Wirkungsanalysen sind Grundlage der Weiterentwicklung.

Führung und Management

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

Ziele und Strategien

Ziel der Arbeit der Schulleitung ist die systemische und systematische Schulentwicklung durch Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei nimmt sie nicht nur Kontext- und Prozessqualitäten, sondern im besonderen Maße auch die Wirkungsqualitäten in den Blick. Sie muss in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten ein Leitbild und ein Schulentwicklungsprogramm entwickeln, umsetzen und evaluieren sowie für Transparenz dieser Prozesse nach innen und außen sorgen. Die Schulleitung ist verantwortlich für die Vernetzung der Schulentwicklungsschwerpunkte und der für die pädagogische Arbeit notwendigen schulischen Konzepte untereinander sowie deren Ausrichtung am Bildungs- und Erziehungsauftrag der Thüringer Schulen (z. B. schulinterne Lehr- und Lernplanung, Ganztagskonzept usw.).

Kommunikation und Kooperation

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

Schulklima und Schulkultur

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

5.2 Kompetenzen

Kompetenzen ermöglichen es einer Person, Anforderungen in komplexen Situationen zu bewältigen, und beinhalten somit auch ihre Selbstorganisationsfähigkeit. Sie schließen Denken, Handeln, Motivation, Haltungen, Überzeugungen sowie Situationsanpassung ein und zeigen sich im konkreten Handeln und der Fähigkeit, situationsangemessen erfolgreich zu agieren.

Die Entwicklung von Führungskompetenzen zielt deshalb auf die Professionalisierung des Führungshandelns.

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

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

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

Sach- und Methodenkompetenzen

Schulleitungen können

- innovative, inklusive und wirksame Konzepte an der eigenen Schule erstellen und durchsetzen, deren Umsetzung planen und koordinieren, Unterricht auf dieser Basis beobachten, einschätzen, bewerten und Pädagogen beraten,
- die Prozesse einer systemischen und systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung einer eigenverantwortlichen Schule führen,
- Evaluation im Sinne einer Wirksamkeitsprüfung der eingeleiteten Entwicklungsprozesse betreiben,
- Vorgaben und Verbindlichkeiten konstruktiv in die Schulorganisation und –entwicklung einbinden sowie für deren Umsetzung sorgen,
- die komplexen innerschulischen Arbeitsprozesse unter Einbeziehung der Beteiligten zielbezogen gestalten und steuern,
- klare Verantwortlichkeiten festlegen, Aufgaben delegieren und deren Erfüllung kontrollieren,

- die Wirksamkeit der pädagogischen Arbeit des Einzelnen, von Teams und des gesamten Kollegiums regelmäßig prüfen und mit den Beteiligten reflektieren sowie Konsequenzen daraus ableiten,
- ein kooperatives und lernförderliches Arbeitsklima schaffen sowie teamorientierte Arbeitsstrukturen entwickeln und fördern,
- Personal pädagogisch sinnvoll und effektiv einsetzen,
- Personal führen, einschätzen und Feedback geben, Mitarbeitergespräche führen und Zielvereinbarungen zur Förderung schließen sowie Fortbildungspläne und Beurteilungen erstellen,
- zielorientiert und situationsangemessen in Führungssituationen kommunizieren, Prozesse moderieren, Personen beraten und Konfliktlösungen herbeiführen,
- Transparenz herstellen und den Informationsfluss für alle Beteiligten sinnvoll managen,
- die verschiedenen schulischen Gremien den gesetzlichen Vorschriften entsprechend produktiv einbeziehen und beteiligen,
- alle an der schulischen Arbeit interessierten und beteiligten Partner aktiv einbeziehen,
- ihre verhaltens-, lern- und entwicklungspsychologischen Kenntnisse und Fähigkeiten regelmäßig aktualisieren und erweitern,
- auf der Basis einschlägiger Kenntnisse der Rechtsvorschriften einzelfallbezogen, situationsgemäß und flexibel reagieren und entscheiden,
- in Netzwerken arbeiten und mit anderen kooperieren,
- Ressourcen einfordern und strategisch planen, um die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit in der Schule zu sichern,
- räumliche und sächliche Bedingungen zielgerichtet auf die Bedürfnisse inklusiver und innovativer Lernumgebungen abstimmen sowie
- Sachressourcen wirtschaftlich und flexibel verwalten.

Selbst- und Sozialkompetenz

Schulleitungen können

- umsichtig, sicher und angemessen auftreten,
- sich vorbildlich loyal, glaubwürdig, verantwortungsbewusst und transparent verhalten,
- überzeugen und sicher urteilen, die eigenen Entscheidungen und Urteile aber auch kritisch prüfen,
- konzentriert und entschlossen arbeiten,
- geschickt verhandeln und angestrebte Ziele erreichen,
- sich bewusst der Rückmeldung und Kritik anderer stellen und diese konstruktiv für die eigene Entwicklung nutzen,
- sich auf die eigene Person bezogene Entwicklungsziele setzen und deren Umsetzung vorantreiben,
- für die eigene Gesunderhaltung und emotionale Stabilität sorgen,
- sich in angemessener Weise Hilfe und Unterstützung holen,
- empathisch auf die Bedürfnisse anderer reagieren, Vertrauen zeigen und zuverlässig agieren,
- Herausforderungen kreativ, konstruktiv und flexibel meistern und sich für Initiativen und Innovationen öffnen,

- zukunftsorientiert und strategisch denken und handeln, sich selbst und andere begeistern,
- gesellschaftliche und pädagogische Entwicklungen werteorientiert einschätzen, diskutieren und beurteilen und dabei eigene Positionen angemessen darstellen,
- Probleme und Konflikte demokratisch austragen,
- soziale Beziehungen langfristig professionell gestalten, kooperieren und gewaltfrei kommunizieren,
- sich im erforderlichen Maße durchsetzen, Entscheidungen treffen oder herbeiführen und Mehrheitsentscheidungen akzeptieren,
- öffentliche Rechenschaftslegung betreiben und eine wertschätzende und demokratische Reflexionskultur an der Schule fördern.

6 Zielsetzung der Qualifizierung

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

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

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

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

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

- die Führungs- und Managementkompetenz, insbesondere die Selbststeuerungs-, Reflexions- und Handlungskompetenz zu erweitern,
- über die Fortbildung der Teilnehmer konkrete Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und somit auch der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Einzelschulen bzw. des Bildungswesens zu dienen,
- Hilfe und Unterstützung beim Rollenwechsel bzw. bei der Übernahme von Führungsverantwortung anzubieten,
- speziell auf die anspruchsvollen Aufgaben als Schulleitung in einer sich verändernden Schule vorzubereiten und dafür zu qualifizieren und somit zu deren professionellen Bewältigung beizutragen,

- die Führungspersonen dazu befähigen, sich mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule aus der Führungsperspektive auseinanderzusetzen und diesen durch das eigene Schulleitungshandeln verantwortungsvoll umzusetzen,
- Wertorientierungen, Haltungen und Handlungsstrategien zu reflektieren und Werte bei den Teilnehmern weiterzuentwickeln;
- ein demokratisches und humanistisches Grundverständnis bei schulischen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen sowie eine demokratische Unterrichtskultur zu fördern und zu praktizieren.

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

7 Richtlinien und Qualitätskriterien für die Qualifizierung

Dem Qualifizierungskonzept und den Fortbildungsveranstaltungen werden Standards zugrunde gelegt, um die Qualität des Fortbildungsangebotes zu sichern und weiterzuentwickeln. Diese grundsätzlichen Ansprüche an eine Qualifizierung von Schulleitungen beschreiben Richtlinien und Qualitätskriterien, die für die einzelnen Qualifizierungsphasen bindend sind.³

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

7.1 Klare Zielsetzung

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

Ausgehend vom Leitbild und den Anforderungen an die Schulleitung einer eigenverantwortlichen Schule leiten sich die Ziele sowie die Inhalte für die Qualifizierung ab.

7.2 Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen

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

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

7.3 Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess

Die Qualifizierung wird als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, beginnend mit der Fortbildung als Pädagoge durch die orientierende und vorbereitende Qualifizierung (Phasen 1 und 2) bis hin zu amtseinführenden und berufsbegleitenden Fortbildungen für Schulleitungen (Phasen 3 und 4). Das prozessorientierte Vorgehen greift nicht nur die Ziele dieser Konzeption auf, sondern verknüpft diese mit den Lernzielen der Teilnehmer. Stehen zu Beginn (Phase 1) eher Fragen an die eigene Person und die Eignung für eine Führungsrolle im Mittelpunkt, so eignen sich die Teilnehmer in Phase 2 grundlegendes, führungsrelevantes Wissen und Können an. In der amtseinführenden Qualifizierung werden diese Kompetenzen ausgebaut und die Schulleitungsmitglieder in ihrer professionellen Rollenausübung zielgerichtet unterstützt. Zunehmend rückt in Phase 4 die gemeinsame Arbeit an Einzelfällen und konkreten Schulentwicklungsvorhaben in den Mittelpunkt des Qualifizierungsprozesses. Für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung werden die Veranstaltungen aller vier Phasen in Präsenz- und Transferphasen gegliedert, die jeweils feste Bestandteile des Qualifizierungsprozesses sind.

3 Vgl. Huber, S.G. (2003).

7.4 Aktive Partizipation der Teilnehmer und selbstgesteuerte Lernprozesse

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

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

7.5 Problemorientiertes Arbeiten und „blended learning“

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

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

7.6 Unterstützung beim Transfer

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

Um die Nachhaltigkeit des Erfahrenen bzw. Gelernten zu sichern, wird dem Transfer – also dem praktischen Anwenden – besondere Beachtung geschenkt. Jede Präsenzveranstaltung schließt mit der Vorbereitung des Transfers und beginnt wiederum mit dessen Nachbereitung.

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

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

7.7 Rückmeldung an die Teilnehmer

Arbeitsergebnisse werden dokumentiert und in der Teilnehmergruppe präsentiert, um Rückmeldungsmöglichkeiten zu schaffen. Eine Selbstevaluation des Lernerfolgs ist von zentraler Bedeutung, um die eigene Wahrnehmung und das Gefühl für die gemachten Erfahrungen anzuregen. Feedback durch andere Teilnehmer (Kollegen) und Fortbildner

bieten Orientierung und zeigen die Möglichkeit der Weiterentwicklungen auf. Dies gilt insbesondere für die Tandempartner aufgrund ihrer gegenseitigen Rückmeldung.

7.8 Zertifizierung

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

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

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

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

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

Im Idealfall setzen Teams verschiedener Professionen die Qualifizierung um.

7.10 Qualitätssicherung der Fortbildung

Die Qualitätssicherung wird gewährleistet durch eine kontinuierliche Evaluation. Dabei werden verschiedene Perspektiven der Teilnehmer, der Dozenten, Trainer, Prozessmoderatoren und der Referenten des ThILLM zusammengeführt.

8 Methodische Umsetzung

Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen.

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

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

Nach Lernorten ausgewählte Methoden

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

Methoden

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

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

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

Der Lernort „Netzwerk“ (professionelle Lerngemeinschaften⁴) erleichtert die Umsetzung von Gelerntem und den Umgang mit Veränderungsprozessen und Innovationen. Zudem sichern Kooperationen die berufsbegleitende Unterstützung nach der Übernahme einer Leitungsposition. Unterstützend wirken:

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

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

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

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

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

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

9 Pädagogische Führungskraft werden im Thüringer Bildungswesen

9.1 Orientierungsangebot – Phase 1

9.1.1 Zielgruppe

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

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

9.1.2 Ziele

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

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

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

9.1.3 Anmeldung und Abschluss

Das Qualifizierungsvorhaben wird vom ThILLM bekanntgegeben. Die Interessenten melden sich auf dem über das Thüringer Schulportal bekannt gegebenen Weg für die Veranstaltungen an.

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

Die Staatlichen Schulämter nutzen dieses Orientierungsangebot speziell zur Führungspersonennachwuchsfindung und -entwicklung, indem sie dafür werben und die Teilnehmer unterstützen.

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

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

9.1.4 Organisation

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

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

9.1.5 Inhalte

Das Orientierungsangebot besteht aus folgenden Modulen:

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

9.1.5.1 Auftaktveranstaltung

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

9.1.5.2 Professionelle, pädagogische Führung, Führungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen

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

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop und Bildung fester Lerngruppen sowie Lerntandems
--	---

9.1.5.3 Potenzialanalyse – Eigene Potenziale erkennen

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

9.1.5.4 Blick in die Praxis pädagogischer Führungspersonen

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

9.1.5.5 Abschlussveranstaltung

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

9.2 Vorbereitende Qualifizierung – Phase 2

9.2.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an Pädagogen aller Schularten, die sich auf eine Schulleitungsstelle bzw. für andere pädagogische Führungsaufgaben bewerben wollen. Die Teilnahme wird vom zuständigen Ministerium nachdrücklich empfohlen. Eine Teilnahme an Phase 1 ist keine Zugangsvoraussetzung für Phase 2.

9.2.2 Ziele

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

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

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

9.2.3 Anmeldung und Abschluss

Das Qualifizierungsvorhaben wird vom ThILLM bekanntgegeben. Die Interessenten melden sich auf dem über das Thüringer Schulportal bekannt gegebenen Weg für die Phase 2 an. Sie erhalten daraufhin Informationen zum weiteren Verfahren (z. B. Auswahlverfahren, vorbereitende Aufgaben, Projektideen).

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

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

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

9.2.4 Organisation

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

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

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

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

9.2.5 Methoden

Die vorbereitende Qualifizierung ist als systematischer Lernprozess mit aufeinander aufbauenden Themen konzipiert. Sie gliedert sich in Präsenz- und Transferphase nach den Prinzipien wirksamen Lernens.⁵

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

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

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

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

9.2.6 Inhalte

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

- 1) Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation
- 2) Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt
- 3) Aufgaben von Schulleitungen

5 Vgl. Wahl, D. (2006).

- 4) Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle
- 5) Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung
- 6) Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung
- 7) Rechtsgrundlagen für Schulleitungen
- 8) Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe
- 9) schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung
- 10) datenbasierte Schulentwicklung
- 11) Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- 12) Projektpräsentation und Abschlusskolloquium

Weitere verbindliche Bestandteile sind:

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

Fakultative Bestandteile können sein:

- interkulturelle Hospitation
- Praktika

9.2.6.1 Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation

Zielsetzung	Die Teilnehmer kennen sich als Gruppe, bilden eine Lerngemeinschaft und schaffen die Voraussetzungen für interne Lernnetzwerke. Sie kennen Möglichkeiten der Gruppen- bzw. Teambildung im Rahmen von Führung. Der Aufbau und Ablauf der Fortbildung sowie das zugrundeliegende Lernmodell transferwirksamen Lernens sind ihnen bekannt. Die Teilnehmer haben ihr eigenes bisheriges Lernverhalten analysiert und erste Konsequenzen daraus gezogen. Aus einer gemeinsam entwickelten, ersten Vorstellung von pädagogischer Führung leiten die Teilnehmer mögliche Lernziele ab. Sie kennen ein Grundmodell der Kommunikation.
-------------	---

Inhalte	<p>Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenbildung als Maßnahme der Teamentwicklung, Reflexion und Anwendungsmöglichkeiten in der Führungspraxis ▪ Aufbau und Ablauf der Fortbildung sowie deren pädagogische Begründung ▪ Modell wirksamen Lernens nach Wahl⁶ (z. B. Präsenz- und Transferphase) ▪ daraus resultierende Methoden und Einsatz in der Fortbildung (z. B. selbstorganisiertes Lernen, Gruppenarbeitsformen, kollegiale Fallberatung, Hospitationen, Lerntagebuch, persönliches Projekt) ▪ Analyse des eigenen bisherigen Lernverhaltens <p>Lernplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mein Bild von Führung im pädagogischen Feld: Erfahrungen ▪ Fundamente pädagogischer Führungstätigkeit ▪ Reflexion zu eigenen Kompetenzen, ggf. Beziehung zum Orientierungsangebot herstellen ▪ Ableitung von individuellen Lernzielen ▪ Sammeln von Projektideen <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundmodelle der Kommunikation ▪ Reflexion zum eigenen Kommunikationsverhalten <p>Vorbereitung der Transferphase</p>
---------	---

9.2.6.2 Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer verstehen die personen-, sach- und situationsangemessene Kommunikation als eine grundlegende Komponente der Kultur einer „lernenden Schule“ und als wesentlichen Bestandteil von zielführendem Führungshandeln. Sie können ihr eigenes Kommunikationsverhalten und das anderer reflektieren und sich angemessen darauf einstellen. Sie kennen die Bedeutung von Kommunikation im Führungsprozess und die wesentliche Rolle der Schulleitung bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen in der Schule. Sie kennen Grundlagen der Gesprächsführung. Die Teilnehmer verstehen die Rolle des persönlichen Projektes im Rahmen der Qualifizierung, wissen, wie die Umsetzung strukturiert ist, und haben mit der Themenfindung begonnen. Sie kennen Job-Shadowing als Möglichkeit zur Erkundung des zukünftigen Berufsfeldes.</p>
-------------	--

6 Vgl. ebd.

Inhalte	<p>Kommunikation und Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsmodelle (Ergänzungen, wie symbolische Kommunikation und symbolische Führung, z. B. mittels Schulgebäude) ▪ Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens und das anderer; Ableitung von Zusammenhängen und Konsequenzen (Reflexion zur Transferphase) ▪ Feedback geben und Metakommunikation (als Teil der Fortbildung und als Führungsaufgabe) ▪ Kommunikatives Verhalten in bestimmten Führungssituationen üben (Grundlagen der Gesprächsführung und Rhetorik) <p>Einführung in das persönliche Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele, wesentliche Inhalte, Aufgaben der Teilnehmer ▪ Ablauf und Organisatorisches <p>Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Job-Shadowing als Maßnahme der Personalentwicklung ▪ Transferaufgabe
---------	---

9.2.6.3 Aufgaben von Schulleitungen

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

9.2.6.4 Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle

Zielsetzung	Die Teilnehmer haben vertiefte Kenntnisse zu Rolle und Aufgaben von Schulleitungen in Abgrenzung zu den anderen Führungsebenen. Sie kennen den Aufbau des Thüringer Bildungswesens sowie die Befugnisse und Aufgaben der daran beteiligten Organisationen. Verschiedene Organisationsmodelle sowie förderliche Bedingungen für die Zusammenarbeit innerhalb solcher Systeme kennen sie und können sie nutzen. Die Bedeutsamkeit von Instrumenten zur Steuerung von Systemen, wie Datenanalysen, ist ihnen bekannt.
-------------	--

Inhalte	<p>Aufgaben von Schulleitungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation und Reflexion zu den Hospitationen ▪ Aufbau, Organisation und Aufgaben der verschiedenen Steuerungsebenen im Thüringer Bildungswesen und Vernetzung und Zusammenwirken der Ebenen mit dem Ziel gelingender Bildungs- und Erziehungsprozesse ▪ Modelle pädagogischer Organisationen – Organisationsansätze - Gestaltungsmöglichkeiten in diesen Ansätzen ▪ Steuerungsmöglichkeiten durch Datenanalyse und sinnvolle Nutzung der Instrumente ▪ Informationsaustausch gewährleisten ▪ Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Kommune ▪ Beziehung zu den eigenen Kompetenzen herstellen und Lernfelder entdecken ▪ Transferaufgabe <p>persönliches Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegen des Themas des persönlichen Projektes <p>Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektmanagement – Selbststudienaufgaben ▪ Absprache zu den Vorträgen
---------	--

9.2.6.5 Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung

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

9.2.6.6 Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung

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

9.2.6.7 Rechtsgrundlagen für pädagogische Führungspersonen

Zielsetzung	Die Teilnehmer haben einen grundlegenden Überblick über das die Schule beeinflussende Rechtssystem. Sie kennen wesentliche Aspekte des Schulrechts sowie des Dienstrechts. Regelungsbefugnisse und Zuständigkeiten zur Umsetzung der Rechtsvorschriften sind ihnen bekannt. Sie kennen die grundlegenden Rechte und Pflichten eines Schulleiters.
-------------	---

Inhalte	<p>Rechtsgrundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ das Rechtssystem der Bundesrepublik Deutschland ▪ Grundlagen des Schulrechts und des Dienstrechts ▪ Regelungsbefugnisse in den einzelnen Steuerungsebenen, insbesondere in der Schule ▪ Rechte und Pflichten des Schulleiters im Überblick (Aufsichtspflicht, Hausrecht, Unfallschutz, Krisenmanagement, Umgang mit Besonderen Vorkommnissen) ▪ allgemeine Fallarbeit <p>persönliches Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung von Fragen, die die persönlichen Projekte betreffen ▪ Fallarbeit ▪ Transferaufgabe <p>Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bisherige Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung in der Schule und/oder für sich selbst analysieren ▪ eigene Beispiele guten Unterrichts präsentieren
---------	--

9.2.6.8 Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe

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

9.2.6.9 schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung

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

9.2.6.10 datenbasierte Schulentwicklung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer wissen um die zentrale Rolle, die das Schulleitungspersonal bei Schulentwicklungsprozessen einnimmt, und kennen dessen Aufgaben. Sie kennen den Ablauf von Schulentwicklungsprozessen sowie Methoden, dies zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren. Ihnen ist bewusst, dass sie die Verantwortung dafür tragen, ihre Organisation „Schule“ qualitativ zu gestalten, um gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse für jeden Schüler zu ermöglichen. Maßnahmen der datenbasierten Qualitätssicherung sind ihnen bekannt. Sie können Daten auf ihre Relevanz für den Schulentwicklungsprozess einschätzen.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schule als Organisation (Bezug zum Modul 4) ▪ systematische Schulentwicklung auf der Basis der Systemtheorie und des Organisationslernens ▪ datenbasierte, strategische Entwicklung der Schule, Prozessmanagement, Prozesskreislauf der Schulentwicklung ▪ Qualität von Schule, Bildungs- und Qualitätsstandards ▪ interne und externe Evaluation und Qualitätssicherung, Daten richtig nutzen ▪ Leitbildarbeit und Arbeit mit Zielen ▪ Schulprogrammarbeit und Schulidentität ▪ Veränderungsprozesse gestalten/Umgang mit Widerstand ▪ Schulleitung als Schlüsselfaktor und wichtiger Initiator für Veränderungsprozesse ▪ Rolle und Aufgaben von Steuergruppen ▪ Fallstudien: Erfahrungen mit Schulentwicklung <p>persönliches Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einordnung von Projektmanagement in die systemische Schulentwicklung ▪ Analyse des Beitrages des persönlichen Projektes zur Schulentwicklung <p>Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Stressoren und Schutzfaktoren ▪ Gesundheitskonzepte an Schulen
---------	---

9.2.6.11 Personalentwicklung und Gesundheitsförderung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer verstehen Personalentwicklung als Gesundheitsförderung und als Elemente der Qualitätsentwicklung an der Schule – insbesondere bezogen auf den Unterricht und als Förderung der einzelnen Mitarbeiter bzw. der Pädagogen in ihrer individuellen professionellen Entwicklung. Sie kennen Maßnahmen der Personalentwicklung und die Aufgaben der Schulleitung dabei. An Beispielen der Teamentwicklung und der Gesundheitsförderung erleben sie Möglichkeiten und Grenzen schulischer Führungsarbeit.</p> <p>Die Teilnehmer lernen, sich besser selbst zu managen und ihre Balance aus Arbeit und Privatleben zu optimieren.</p>
-------------	---

Inhalte	<p>Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalentwicklung als Teil der Schulentwicklung, schulspezifische Konzepte von Personalentwicklung ▪ Maßnahmen der Personalentwicklung im Überblick wie Beratung, Arbeit in Teams, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Einsatzplanung, Zielvereinbarungen, Hospitationen von Unterrichtsstunden der Kollegen und deren Nachbereitung, Abordnungen usw. ▪ eigene Personalentwicklung reflektieren und Konsequenzen ableiten ▪ wirksame Gestaltung von Fortbildungen des Kollegiums - Fortbildungsplanung <p>Gesundheitsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastung und Beanspruchung ▪ Gesundheitsförderung für mich selbst und für die Kollegen ▪ externe und interne Ressourcen zur Stressbewältigung ▪ von der persönlichen Lebensphilosophie über Vision, Zielsystem, Verhaltensanalyse zum persönlichen konkreten kontinuierlichen Entwicklungsprozess ▪ zukünftige Anforderungen an Schulleiter – in Balance bleiben ▪ Transferaufgabe <p>persönliches Projekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ das persönliche Projekt als Maßnahme der Personalentwicklung ▪ Erfahrungen und Umgang mit Stress im persönlichen Projekt <p>Vorbereitung der nächsten Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absprachen zur Präsentation der persönlichen Projekte und dem abschließenden Kolloquium
---------	--

9.2.6.12 Projektpräsentation und Abschlusskolloquium

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

10 Pädagogische Führungskraft sein – verpflichtende Schulleiter- und stellvertretende Schulleiterfortbildung

10.1 Amtseinführende Qualifizierung – Phase 3

10.1.1 Zielgruppe

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

Das für das Schulwesen zuständige Ministerium meldet erfolgreiche Bewerber um eine Schulleitungsstelle an das ThILLM. Dieses stellt nach Kapazität einen Teilnahmeplatz für diese Qualifizierungsmaßnahme bereit.

Rechtliche Beteiligungsregelungen insbesondere der Personalvertretungen werden beachtet.

10.1.2 Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 6) sind die spezifischen Ziele der amtseinführenden Qualifizierung, die Schulleitungen bei der Einarbeitung in die neue Rolle sowie bei der Erweiterung von Handlungskompetenz und Handlungssicherheit in ihrem neuen Tätigkeitsfeld zu unterstützen.

Einen zentralen Stellenwert nimmt die Teilnehmerorientierung ein, die Subjektivität der Lernenden und ihre Bedürfnisse. Die Teilnehmer bestimmen ihre individuellen Lernziele. Daraus leiten sie ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf ab und formulieren ihren Fortbildungsplan. Anschließend erfolgt eine Gewichtung entsprechend dem Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer der Lerngruppe, wobei die Kompetenz jedes Teilnehmers Berücksichtigung finden soll. Folgende Prinzipien des erwachsenengerechten Lernens werden angewendet: Teilnehmer-, Erfahrungs-, Lebenswelt- und Kompetenzorientierung.

Nachfolgende Teilziele benennen wesentliche Aspekte der Fortbildung, die für alle Module relevant sind.

Teilziele:

- die Auseinandersetzung mit eigenen Haltungen, Werten und Einstellung zur eigenen Führungsrolle
- die Förderung von sozialen Kompetenzen und wertschätzendem Führungshandeln
- die Sensibilisierung für Selbst- und Fremdwahrnehmung im Sinne einer Erweiterung der Reflexionsfähigkeit
- die Fähigkeit, komplexe Situationen wahrzunehmen und angemessen reagieren zu können
- die Erweiterung von Methodenwissen und Handlungsfähigkeit in allen Aufgabenbereichen einer Schulleitung (vgl. 5.1)
- der Erwerb von Wissen über Gruppen- und Veränderungsprozesse
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch, Netzwerkbildung
- Stärkung der schulischen Rechtssicherheit

10.1.3 Inhalte

Die Inhalte orientieren sich an den Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitungen (vgl. 5.1. und 5.2), berücksichtigen den jeweiligen Entwicklungsbedarf und die Lernziele des einzelnen Teilnehmers und der Lerngruppe. Der Lernprozess schließt besondere pädagogische

Fallbeispiele, die sich aus der Situation der Schulleiter und der stellvertretenden Schulleiter in den ersten Jahren ihrer Tätigkeit ergeben, ein.

Folgende Module werden angeboten und sind in ihrer Reihenfolge nicht festgelegt:

- 1) Führungsrolle und Selbstverständnis von Schulleitung (3 Tage)
- 2) Kommunikation, Kooperation und Moderation (3 Tage)
- 3) Schulorganisation, Verwaltungsaufgaben und Dienstrecht (3 Tage)
- 4) Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement und Stressprävention (2 Tage)
- 5) Schul- und Organisationsentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung (3 Tage)
- 6) Qualitätssicherung auf der Basis einer schulischen Feedback- und Evaluationskultur (2 Tage)
- 7) Personalentwicklung und Personalmanagement (2 Tage)
- 8) Unterrichtsentwicklung (3 Tage)
- 9) Schule und Recht (2 Tage)
- 10) Schule im gesellschaftlichen und bildungspolitischen Kontext sowie im internationalen Rahmen (2 Tage)

Für alle Module sind folgende Inhalte als Querschnittsthemen zu berücksichtigen:

- Rechtssicherheit und Datenschutz
- Gesundheitsmanagement (Arbeitsschutz, integratives Personalmanagement und Gesundheitsförderung)
- Inklusive Bildung in einer Schule der Vielfalt
- Bildungsplan bis 18
- Digitalisierung
- Demokratische Schule und demokratische Teilhabe
- Bildung für nachhaltige Entwicklung
- Berufliche Orientierung

10.1.3.1 Führungsrolle und Selbstverständnis von Schulleitung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer reflektieren ihre bisherigen subjektiven Leitungserfahrungen, werten diese aus und formulieren ihr eigenes Führungsverständnis. Sie formulieren ihre individuellen Lernziele. Daraus leiten sie ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf ab und formulieren ihren Fortbildungsplan. Anschließend erfolgt eine Gewichtung entsprechend dem Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer. Sie üben den Umgang mit Zielvereinbarungen.</p> <p>Die Teilnehmer lernen verschiedene Führungsstile kennen und reflektieren diese vor ihrer eigenen Werthaltung und ihrem Handlungsverständnis. Sie erlangen eine größere Bewusstheit über die Leitungsrolle.</p> <p>Der Schulleitung ist im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die Einzelschule auf die Unterstützung anderer Beteiligter angewiesen. Die Teilnehmer sollen erkennen, dass sie durch andere Funktionsträger und ggf. Mitglieder einer erweiterten Schulleitung entlastet werden und effektiver führen können. Handlungsspielräume und Grenzen des Schulleitungshandelns werden hinterfragt.</p>
-------------	---

Inhalte	<p>Aufbau und Ablauf der Fortbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pädagogische Begründung (z. B. Training, Transfer) ▪ Inhalte der Fortbildung kennenlernen ▪ Modell wirksamen Lernens in Fortbildungen ▪ Einführung in die Fallarbeit <p>Kernaufgaben von Schulleitung in Thüringen und Beschreibung der Führungsrolle auf der Basis der Thüringer Gesetze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ z. B. ThürSchulG, ThürSchulO; ThürBG, ThürSchFG, Lehrerdienstordnung, ▪ Leitbild von Schulleitung in Thüringen, ▪ Anforderungsprofil von Schulleitung in Thüringen <p>Reflexion eigener Leitungserfahrungen, Haltungen, Werte und des Erlebens in der neuen Rolle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrungen aus der Perspektive als Lehrer ▪ Erfahrungen aus verschiedenen Führungsrollen ▪ eigene Werte und Haltungen reflektieren ▪ Ableitung von Konsequenzen für das eigene professionelle Führungshandeln <p>Führungstheorien, Führungsmodelle, Führungsstile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auseinandersetzung mit aktuellen Führungstheorien ▪ Umgang mit Loyalität und Macht, Demokratie und Partizipation ▪ Vielfalt und Veränderung ▪ kooperative Führung (Schulleitung im Team, Entwicklungsgruppe/Steuergruppe) ▪ Führungsleitbild und zielorientierte Führung ▪ Formulieren eines eigenen Führungsverständnisses <p>Analyse der eigenen Führungskompetenzen und Ableitung individueller Lernziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskompetenzen (gemäß Pkt. 5.2) ▪ Formulierung eigener Lernziele ▪ Unterstützungsangebot Mentoring für Schulleitungen
---------	---

10.1.3.2 Kommunikation, Kooperation und Moderation

Zielsetzung	<p>Kommunikation ist eine grundlegende Komponente der Kultur einer "lernenden Schule" und wesentlicher Bestandteil von angemessenem Führungshandeln. Hier gilt es für Schulleitungen Kenntnisse zu erwerben, eigenes Kommunikationsverhalten zu reflektieren und kommunikative Kompetenzen weiterzuentwickeln.</p> <p>Bei Konferenzen oder Sitzungen ist die Moderation von Gruppenprozessen überaus wichtig. Es sollen Grundregeln und Methoden der Moderation kennen gelernt werden. Hierzu werden Instrumente vorgestellt und ausprobiert.</p> <p>Der angemessene Umgang mit Widerständen und Konflikten ist Teil einer entwicklungsförderlichen Schulkultur. Schulleitungshandeln sollte modellhaft für kooperatives und konstruktives Konfliktlösungsverhalten sein. Nötig dafür sind entsprechendes Wissen und praktische Kompetenz. Dies wird mit diesem Modul vermittelt bzw. vertieft.</p>
-------------	---

Inhalte	<p>Grundlagen der Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsmodelle ▪ Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens ▪ Feedback geben und nehmen, Metakommunikation ▪ Rhetorik- Wirksamkeit von Rede (Redeaufbau, Dimensionen der Verständlichkeit, den eigenen Standpunkt gezielt vertreten) ▪ verbale und nonverbale Kommunikation <p>Grundlagen der Gesprächsführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick und Training verschiedener Gesprächsformen ▪ komplexe Gesprächssituationen bewältigen ▪ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MVG) ▪ Beratungsgespräche ▪ Konfrontationsgespräche ▪ Win-Win-Gespräche ▪ Mediationsgespräche ▪ Elterngespräche <p>Moderation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderationszyklus kennen und anwenden ▪ Moderationsregeln entwickeln und trainieren ▪ Moderationsinstrumente kennen und situativ geeignete Anwendung erproben ▪ Verständigungsprozesse moderieren ▪ Moderationstechniken zur Schulkonzeptentwicklung nutzen <p>Konfliktmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ theoretische Grundlagen ▪ Konfliktdiagnose und Konfliktarten ▪ Konfliktlösungsstrategien ▪ Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe <p>schulinterne Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zwischen Schulleitung und Kollegium, Eltern und Schülern ▪ innerhalb der Schulleitung ▪ mit erweiterter Schulleitung und Entwicklungsgruppen, wie z. B. Steuergruppen ▪ Arbeit in und mit komplexen Strukturen und Netzwerken
---------	---

10.1.3.3 Schulorganisation, Verwaltungsaufgaben und Dienstrecht

Zielsetzung	<p>Eine effektive Schulorganisation ist eine notwendige Voraussetzung für den Lernerfolg von Schülern, für die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten und zugleich Voraussetzung für den Schulentwicklungsprozess als Ganzes.</p> <p>Den Teilnehmern sollen die Notwendigkeit und der praktische Umgang mit der Schulorganisation und den damit verbundenen Verwaltungsaufgaben in einer zunehmend digitalisierten Schule, ihre rechtlichen Grundlagen und die Möglichkeiten der Partizipation von Lehrern, Eltern und Schülern aufgezeigt werden. Die Steuerungsprozesse und die Regelungsnotwendigkeiten und -befugnisse durch den Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter in Relation zu initiativen, kommunikativen und administrativen Arbeitsweisen werden diskutiert.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Personalplanung und Lehrereinsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung der geltenden Vorschriften wie der Thüringer Schulordnung und der Verwaltungsvorschrift zur Organisation des Schuljahres ▪ Organisationsrichtlinien, Statistiken, Arbeitszeitmodelle ▪ Einsatz von Lehramtsanwärtern und Seiteneinsteigern ▪ pädagogisch orientierte Unterrichtsverteilung, ▪ Stundenplanerstellung, computergestützte Stundenplanung ▪ Verringerung von Unterrichtsausfall, Mehrarbeit, ▪ Nutzung moderner Medien ▪ Zusammenarbeit mit dem Schulpersonal ▪ Verwaltungsrecht und Datenschutz ▪ Durchsetzung der Schulpflicht ▪ Durchsetzung der Hausordnung ▪ Datenschutz-Grundverordnung und IT-Sicherheit ▪ Verwaltungsakte in der Schule (Anwendungsbereiche, Verfahren und Formalien, Widerspruchsverfahren und ausreichende Dokumentation durch den Schulleiter) ▪ Prüfungs- und Haftungsrecht <p>Rechte und Pflichten des Schulleiters und des stellvertretenden Schulleiters</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung des Hausrechts ▪ Durchsetzung von Ordnungsmaßnahmen ▪ Schulausstattung, Digitalstrategie Thüringer Schule (DiTS) ▪ Baumaßnahmen ▪ Sicherheit auf dem Schulgelände, Objektverantwortung ▪ Arbeitsschutz, Brandschutz, Unfallschutz, Verhalten bei Krisen, Umgang mit besonderen Vorkommnissen ▪ Aufsichtspflicht <p>Finanzen und Verwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftliches Handeln der Einzelschule ▪ Budgetierung (Fortbildungsbudget, Schulbudget) ▪ Werbung und Sponsoren ▪ Fördermittel, Umsatzsteuer ▪ Organisation des Sekretariats (Aktenplan), Schriftwechsel, Ablage, Vorlage, ▪ Aktenführung bezüglich Lehrer und Schüler, Umgang mit Post, wie z. B. E-Mail <p>Öffentlichkeitsarbeit und der Umgang mit verschiedenen Medien</p> <p>Konferenzen und Gremien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammensetzung der Gremien ▪ Terminierungen ▪ Geschäftsordnungen
---------	--

10.1.3.4 Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement und Stressprävention

Zielsetzung	<p>Die umfangreichen Aufgabenbereiche des Schulleiters und des stellvertretenden Schulleiters und die Vielschichtigkeit in der Führung und Organisation des sozialen Systems Schule in ihrer komplexen Hierarchie erfordern einen professionellen Umgang mit den kostbaren Ressourcen Gesundheit und Zeit.</p> <p>Die Teilnehmer lernen effektive Maßnahmen und Strategien der Arbeitsorganisation und des Gesundheitsmanagements kennen. Dabei wird die Gesundheitsförderung aus den Perspektiven aller Beteiligten betrachtet. Eigene stressauslösende Faktoren werden analysiert und darauf bezogene Möglichkeiten der Stressreduktion und -prävention erarbeitet.</p>
Inhalte	<p>Gesundheitsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzliche Grundlagen (Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement) ▪ Arbeitsschutz, Integratives Personalmanagement, BEM ▪ Pädagogengesundheit, positiver und negativer Stress, Stressreaktionen, ▪ Stressfaktoren, salutogene Führung ▪ Stressmanagement in Verhandlungen, Übungen zum Stressabbau ▪ Suchtprävention <p>Grundlagen des Zeitmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeiten unter Zeitdruck, ▪ Prioritätensetzung (Wesentliches von Dringlichem unterscheiden) ▪ Umgang mit Unterbrechungen ▪ Delegieren ▪ Tagesplanung, Wochenplanung und langfristige Planung ▪ Arbeitszeit, Freizeit und digitale Medien <p>Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ persönlicher Terminkalender, Sprechzeiten, offene Tür, ▪ Planung und Durchführung von Telefongesprächen, Aktennotizen, Archivierung ▪ Dokumentation der Arbeitsaufgaben von Schulleitung <p>Schuljahresgesamtplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konferenzplanung (Lehrerkonferenzen, Schulkonferenzen, Fachkonferenzen) ▪ Dienstberatungen, Teambesprechungen, Klassenkonferenzen, Versetzungskonferenzen, Probezeitkonferenzen, Einstufungen, Umstufungen ▪ Klausuren-/Klassenarbeitsplanung ▪ Planung schulischer Veranstaltungen ▪ Wandertage/Schülerfahrten ▪ Prüfungen/Gutachten, Kompetenztests ▪ Schüleraufnahme und -entlassung ▪ Regeln und Materialien zur Aufnahme neuer Kollegen

10.1.3.5 Schul- und Organisationsentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer werden in die Erkenntnisse der Schulforschung sowie in neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung eingeführt, sie erkennen und reflektieren die zentrale Rolle, die der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter beim Gelingen von Schulentwicklungsprozessen einnehmen.</p> <p>Außerdem erwerben sie Kompetenzen, die ihnen dabei helfen, Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren und so die ihnen anvertraute Organisation "Schule" qualifiziert zu gestalten und zu entwickeln.</p> <p>Anknüpfungspunkte schulischer Prozesse an die Anforderungen der inklusiven Bildung und die Herausforderungen der Digitalisierung werden bearbeitet und als wichtige Querschnittsaufgaben vertieft.</p> <p>Die Teilnehmer kennen Gelingensbedingungen schulischer Entwicklungsprozesse, wie innerschulische Arbeitsstrukturen, Vernetzung nach außen oder das eigene Führungsverständnis und reflektieren diese für ihre Schule.</p>
Inhalte	<p>Qualitätsmanagement in Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung ▪ Praxisreflexion <p>Die Rolle von Schulleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulleitung als Schlüsselfaktor und wichtiger Change Agent ▪ Changemanagement <p>Schulentwicklung im Überblick</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung einer Schulidentität ▪ systemisches Denken, Organisationslernen und systematische Schulentwicklung, Prozessmanagement ▪ Phasen von Schulentwicklungsprozessen, Qualitätskreisläufe, Prinzipien ▪ Zielklärung und Zielvereinbarung ▪ Entwicklung einer professionellen Schulkultur ▪ Umgang mit Entwicklungsbarrieren ▪ Kooperation intern und mit externen Partnern <p>Schulkonzept als Arbeitsinstrument</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung und Umsetzung eines strukturierten Gesamtkonzepts zur strategischen Schulentwicklung (online-Angebot über das Thüringer Schulportal) ▪ Elemente eines Schulkonzeptes (Ist-Stand, Leitbild, Entwicklungsschwerpunkte, Teilkonzepte, wie z. B. das schulische Medienkonzept, BO-Konzept, Evaluation) ▪ Dokumentation qualitätssichernder Maßnahmen, Fortschreibung <p>Beteiligte der Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeiten mit Entwicklungsgruppen/Steuergruppen (Zusammensetzung, Rolle, Funktion und Aufgaben) ▪ Entwicklung professioneller Lerngemeinschaften ▪ Teamarbeit als Instrument der Schulentwicklung (Teamentwicklung) ▪ Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen ▪ Umgang mit Widerstand, Problemlöse- und Konfliktlösemodelle ▪ Eltern und Schüler als Beteiligte der Schulentwicklung <p>Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schritte des Projektmanagements ▪ Moderation von Entscheidungsprozessen

10.1.3.6 Qualitätssicherung auf der Basis einer schulischen Feedback- und Evaluationskultur

Zielsetzung	<p>Mit Blick auf die eigene Professionalisierung als Führungskraft und die Qualitätssicherung der Organisation Schule sind die Auseinandersetzung und die Erweiterung der eigenen Reflexionsfähigkeit sowie die Etablierung einer schulischen Evaluationskultur bedeutsam.</p> <p>Als wichtige Voraussetzung für die Handlungssicherheit einer Führungskraft erweitern die Teilnehmer Kompetenzen im Geben und Nehmen von Feedback. Reflexionsfähigkeit als Fähigkeit, Situationen gut analysieren und wahrnehmen zu können, sich in seiner Führungsfähigkeit zu hinterfragen und damit Entwicklungsprozesse bewusster steuern und realisieren zu können, sind Zielaspekte der Fortbildung. Sie lernen Möglichkeiten interner und externer Evaluation von Schule kennen und prüfen sie auf ihre praktische Anwendbarkeit.</p>
Inhalte	<p>Bedeutung im Rahmen der Schulkonzeptarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identitätsstiftendes Selbstverständnis des Kollegiums ▪ Grundlage für Feedback, Reflexion und Evaluation ▪ handlungsleitende Orientierung für alle im Bildungsprozess Beteiligten ▪ Qualitätsstandards der Einzelschule (lernende Schule) <p>Feedback und Reflexion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geben und Nehmen von Feedback ▪ Reflexionsbegriff und Erweiterung der eigenen Handlungskompetenz ▪ Feedback- und Reflexionskultur entwickeln und installieren als Führungsaufgabe ▪ Situationen analysieren, bewerten, beraten und qualifiziert rückmelden ▪ Anwendungsbereiche Feedback und Reflexion in der Schul- und Unterrichtsentwicklung <p>Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation als grundlegender Bestandteil und Werkzeug eines systematischen Schulentwicklungsprozesses ▪ Begriffsklärung (interne/externe Evaluation, Selbst- und Fremdevaluation) ▪ Schritte im Evaluationsprozess ▪ Entwicklung von Qualitätsbereichen, -kriterien und Indikatoren ▪ Überblick über Evaluationsinstrumente (z. B. Lernstandserhebungen, Befragungen, Hospitationen, Dokumentenanalyse, strukturierte Gespräche) ▪ Datenanalyse, Interpretation und Ableitung von Entwicklungsschwerpunkten ▪ Evaluationsverfahren in Thüringer Schulen (ThÜNIS, Kompetenztests)

10.1.3.7 Personalentwicklung und Personalmanagement

Zielsetzung	<p>Die Teilnehmer können Maßnahmen der Personalentwicklung und des Personalmanagements sinnvoll zur Bewältigung der Herausforderungen, die u. a. durch den demografischen Wandel entstehen, einsetzen. Unter dem Fokus der Entwicklung einer guten gesunden Schule werden die vielfältigen Aufgabenbereiche des Personalmanagements und die Methoden der Personalentwicklung erarbeitet und Möglichkeiten des salutogenen Führungshandelns besprochen. Sie erkennen das Zusammenwirken von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung und leiten daraus Konsequenzen und Strategien für ihr Führungshandeln ab.</p>
-------------	---

Inhalte	<p>Personalmanagement (Überblick)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalbedarfsermittlung und Stellenplan, THVPS ▪ Personaleinsatzplanung ▪ Bewerbergespräche ▪ Abordnung und Versetzung <p>Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumente für die Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs aller Lehrkräfte und der Förderung von Professionalisierung des ganzen Kollegiums (z. B. Potenzialanalyse) ▪ Personalentwicklungsmodelle ▪ schulspezifische Konzepte von Personalentwicklung erarbeiten ▪ Beratung von Lehrkräften: Gesprächsführung, Coaching ▪ Portfoliomethode ▪ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ▪ Beratung von Gruppen/Teams ▪ Möglichkeiten der Unterstützung von Berufseinsteigern, Seiteneinsteigern und Kollegen beim Ausstieg aus dem Berufsleben ▪ konkrete Verfahren der Personalentwicklung: Mentorat für Berufseinsteiger, Peer-Coaching/Persönliche Entwicklungs-Partnerschaften, Team Coaching/Kollegiale Beratung, Professionelle Lerngemeinschaften ▪ Fortbildungskonzept, Fortbildungsbudget, Fortbildungsplanung <p>dienstliche Beurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterrichtsbesuche ▪ Kategorien zur Unterrichtsbeobachtung und zu Beobachtungsmethoden ▪ Unterrichtsanalyse ▪ Rückmelde- und Feedbackverfahren ▪ Inhalte und rechtliche Fragen zur dienstlichen Beurteilung <p>spezifische Fragen der Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation und Umgang mit Widerständen ▪ Führungspersönlichkeiten unter den Mitarbeitern erkennen und fördern ▪ Maßnahmen der beruflichen Wiedereingliederung (BEM)
---------	---

10.1.3.8 Unterrichtsentwicklung

Zielsetzung	<p>Dieses Modul gibt Schulleitungen als Förderer gelingenden Unterrichts an ihren Schulen systematisch Wissen, Anregungen und konkretes Werkzeug. Ziel ist eine verbesserte und erfolgreiche Unterrichtsgestaltung im Kontext von Heterogenität und Digitalisierung.</p> <p>Um mit den aktuellen Ansprüchen an guten Unterricht professionell umgehen zu können, bedarf es der Handlungssicherheit in der Führung diesbezüglicher Entwicklungsprozesse.</p> <p>Die Teilnehmer lernen Aspekte inklusionsorientierter Schul- und Unterrichtskultur kennen. Sie erarbeiten und reflektieren, wie sie die Chancen der Digitalisierung pädagogisch sinnvoll zur Unterrichtsentwicklung nutzen können.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Theoretisches</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernforschung (gehirngerechtes Lernen, Lerntheorien) ▪ Globales Lernen/Bildung für nachhaltige Entwicklung ▪ allgemeine Didaktik ▪ Inklusion und Heterogenität ▪ Förderung und Individualisierung <p>Unterricht als Kerngeschäft in den Mittelpunkt von Entwicklungsprozessen rücken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ schulinterne Lehr- und Lernpläne als Bestandteil systematischer Unterrichtsentwicklung ▪ professionelle Lerngemeinschaften (Tandems, Peer Coaching) ▪ Anregung zum kollegialen Austausch, Hospitationen ▪ schulübergreifende Netzwerke ▪ Unterrichtsentwicklung durch Fachschaft/Fachkonferenz/Fachbereich/Lehrerkonferenz ▪ gemeinsame Zielsetzungen in der Unterrichtsentwicklung ▪ gemeinsam Unterrichten im multiprofessionellen Team, interne Kooperation <p>ausgewählte Lehr-Lern-Methoden für den Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzorientierung ▪ Entwicklung von Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung ▪ Freiarbeit, Gruppenarbeit, Wochenplan, Stationen und Lernzirkel ▪ fächerübergreifender Unterricht ▪ handlungsorientierter Unterricht (projektorientiertes Arbeiten) ▪ neue Medien im Unterricht, Medienkompetenzentwicklung ▪ Teamentwicklung im Klassenzimmer, kooperatives Lernen ▪ außerschulische Lernorte <p>Förderung und Umgang mit Heterogenität</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von Schülern mit Migrationshintergrund ▪ pädagogische Förder- und Entwicklungspläne ▪ sonderpädagogische Förderung ▪ inklusive Unterrichtskonzepte <p>Leistungseinschätzung und Bewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenkultur ▪ Bewertung und Zensurierung ▪ Lernentwicklungsgespräche <p>Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit dem schulischen Umfeld (Jugendhilfe, Wirtschaft usw.) ▪ Einbeziehung der Eltern <p>Methoden der Selbstevaluation von Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung schulinterner Lern- und Leistungsstandards ▪ Pädagogische Diagnostik Feedbackbögen „Schüler als Experten für Unterricht“ (SEFU)
---------	--

10.1.3.9 Schule und Recht

Zielsetzung	<p>Rechtliche Kompetenz ist eine notwendige Fähigkeit, um die Aufgaben in der Schule rechtskonform erledigen zu können. Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter haben nicht nur Vorschriften anzuwenden, die spezifisch für den Schulbereich erlassen worden sind, sondern auch solche des Verwaltungsrechts, des Dienst-, Tarif-, Haushalts-, Sozial- und Personalvertretungsrechts und Vorschriften im Bereich der Gleichstellungsangelegenheiten, des Datenschutzes und des Zivilrechtes zu berücksichtigen.</p> <p>Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter müssen in der Lage sein, rechtliche Fragen des Schulalltags gegenüber den Schülern, den Eltern, dem Kollegium und schulischen Partnern zu klären. Sofern ihm dies nicht sofort gelingt, muss er wissen, wie er eine Klärung herbeiführen kann.</p> <p>Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter müssen den relevanten Rechtsrahmen überblicken und die Fähigkeit besitzen, diesen einzelfallbezogen, situationsgemäß und flexibel im Rahmen des bestehenden Ermessens unter Wahrung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit anwenden zu können. Ziel des Moduls ist es insgesamt, Schulleitungen bei der Erlangung von Rechtssicherheit zu unterstützen.</p>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einordnung von Schule in Gesellschaft und Recht ▪ Grundzüge des Rechts, insbesondere Verwaltungsrecht ▪ Anwendung schulrechtlicher Vorschriften (Thüringer Schulgesetz und die dazu erlassenen Verordnungen und Verwaltungsvorschriften) sowie anderer verbindlicher Vorgaben (Weisungen und andere Mitteilungen) ▪ Einführung in das öffentliche Dienstrecht (Überblick über das Beamten- und Tarifrecht) ▪ Rechtsstellung der Schule und der am Schulleben Beteiligten, insbesondere die rechtliche Stellung des Schulleiters und des stellvertretenden Schulleiters und der Lehrer sowie der Eltern und Schüler ▪ Aufgaben des Schulleiters, des stellvertretenden Schulleiters und der Lehrer, der Schulaufsicht und des Schulträgers ▪ Grundzüge des Datenschutzes und der Gleichstellungs- und Personalvertretungsangelegenheiten, des Kinderschutzes (Kindeswohlgefährdung) ▪ Sorgerecht im schulischen Kontext

10.1.3.10 Schule im gesellschaftlichen und bildungspolitischen Kontext sowie im internationalen Rahmen

Zielsetzung	<p>Die digitale und komplexe Gesellschaft fordert auf Grund ihrer Dynamik von Schulen die Einstellung auf permanente Veränderungen und den Umgang mit Unsicherheit. Damit befinden sich Schulen in einem erheblichen strukturellen wie inhaltlichen Wandel. Die neue Generation und ihre Erwartungen an Bildung sowie der Umgang mit Diversität sind Aufgaben für Schulen national und international. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, das braucht Austausch über gelingende nationale wie internationale Beispiele. Es lohnt sich für Schulleiter und stellvertretende Schulleiter, bundesweite und internationale Erfahrungen näher zu betrachten und daraus Anregungen für die eigene Schulleitungspraxis abzuleiten. Aufgaben, die sich aus aktuellen bildungspolitisch wichtigen Vorgaben für ihre Schule ergeben, und konkrete Strategien und Maßnahmen für ihr Führungshandeln werden diskutiert. Ebenso benötigt die Bewältigung dieser Prozesse ein gutes Netzwerk, das in diesem Modul angebahnt werden soll.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Herausfordernde Aufgaben für die Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umgang mit gesellschaftlicher Komplexität, Digitalisierung und Globalisierung ▪ veränderte Lebenswelten der Schüler ▪ Erwartungen und Herausforderungen der neuen Generation ▪ Schulen in herausfordernden Lagen ▪ Schuldistanz ▪ bildungspolitische Veränderungen/Reformen: Modell von der Input- zur Output-Steuerung ▪ Schule in stärkerer Eigenverantwortung (Dezentralisierung/Deregulierung) ▪ internationale Schulleistungsvergleiche/Bildungsmonitoring ▪ Bildungs- und Leistungsstandards ▪ Schule im Spannungsfeld von Freiheit und Kontrolle, Selbstverantwortung und Rechenschaftspflicht <p>Die Rolle von Schulleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulleitung als Bindeglied von top-down und bottom-up Maßnahmen ▪ Schulleitung als Mittler zwischen internen und externen Bedürfnissen ▪ Schulleitung international: veränderte Anforderungen an Schulen und deren pädagogische Steuerung ▪ Arbeit an der eigenen Schulleitungskompetenz (vgl. Punkt 5.2) <p>Internationale Entwicklungen und Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit Partnerregionen und -ländern ▪ EU-Bildungsprogramm „Erasmus“ ▪ Schulpartnerschaften und Schüleraustausch ▪ Aufgaben und Rollenbild von Schulleitungen in anderen Ländern, Anregungen für die eigene Schulleitungspraxis – Ansatzpunkte für die Gestaltung und Entwicklung von Schule
---------	---

10.1.4 Methoden

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

Ziel ist eine hohe Teilnehmeraktivität in wechselnden Kooperationsformen und Gruppenzusammensetzungen. Ein Erfahrungsaustausch mit Kollegen der eigenen und anderer Schularten ist vorgesehen, wie auch kollegiale Fallberatungen, zu denen sich die Teilnehmer zwischen den Veranstaltungen mindestens dreimal treffen können. Hier werden ihnen die Bearbeitung konkreter berufsbezogener Fragen und der kollegiale Austausch ermöglicht.

Zur Steigerung der Rechtssicherheit ist der „Schulrechtsfall“ eine gewinnbringende und nachhaltige Übung. Jeder Teilnehmer bereitet einen eigenen Schulrechtsfall für die Präsentation in der Lerngruppe auf und stellt ihn zur Diskussion. Dabei soll das übliche Herangehen der Schulleitung bei einer rechtlichen Frage zu Grunde gelegt werden. Aus einer konkreten Situation entsteht eine Handlungserwartung an die Schulleitung. Diese muss eine pädagogisch orientierte Zielvorstellung entwickeln, die zutreffenden gesetzlichen Regelungen finden und rechtmäßige Handlungsoptionen ableiten und umsetzen.

Die Teilnehmer erhalten Materialien und Literaturhinweise.

10.1.5 Organisation

Das Qualifizierungsangebot erstreckt sich über einen Zeitraum von drei Jahren und umfasst insgesamt 25 Qualifizierungstage, teilweise in der unterrichtsfreien Zeit.

Die Teilnehmer arbeiten in festen Lerngruppen⁷ und werden von Prozessmoderatoren begleitet. Diese Moderatoren/Trainer moderieren und unterstützen die Lerngruppen und nehmen über die Lerngruppen hinweg eine koordinierende Funktion wahr, insbesondere bei Fragen bezüglich externer Dozenten und der Organisation von zusammengefassten Veranstaltungen (beispielsweise Plenumsveranstaltungen).

Die ersten Sitzungen der kollegialen Fallberatungen werden von Prozessmoderatoren angeleitet, es wird der Peer-Coaching-Ansatz vermittelt. Die weiteren Sitzungen werden von den Teilnehmenden selbst geleitet. Falls fachlich erforderlich, stehen punktuell externe Berater zur Verfügung, überwiegend jedoch gestalten die Teilnehmer diese Arbeitsform selbst. Vorgesehen sind bis zu sechs Treffen. Die Teilnehmer entscheiden selbst, ob sie diese Gruppe in Form eines Netzwerkes über die Qualifizierungsmaßnahme hinaus auf eigenen Wunsch fortsetzen. Die Schulleitungen haben so ein intensives Unterstützungsangebot über die zehn Seminarmodule hinaus.

10.2 Begleitende Qualifizierung – Phase 4

10.2.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an amtierende Schulleiter und stellvertretende Schulleiter aller Schularten. Die Teilnahme ist verbindlich.

Die begleitende Qualifizierung schließt sich an die amtseinführende Qualifizierung an und ist für die Zeit ab dem 6. Jahr nach Aufnahme der Leitungstätigkeit gedacht. Die Teilnehmer melden sich beim ThILLM an und werden nach Anmeldungseingang und Kapazität aufgenommen.

Rechtliche Beteiligungsregelungen werden beachtet.

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

Der Besuch von fünf Qualifizierungstagen pro Schuljahr ist gegenüber dem Staatlichen Schulamt nachzuweisen.

10.2.2 Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 6) sind die spezifischen Ziele der begleitenden Qualifizierung die Erarbeitung bzw. Weiterarbeit am Schulkonzept der Einzelschule, die Weiterentwicklung der Reflexions- und Analysefähigkeit schulinterner Prozesse, die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen, die Netzwerkbildung und die Verbindlichkeit eines Transfers in die Praxis.

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

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

Nachfolgende Teilziele benennen wesentliche Aspekte der Fortbildung, die für alle Module relevant sind:

- die Auseinandersetzung mit eigenen Haltungen, Werten und der Einstellung zur eigenen Führungsrolle
- Erweiterung der Reflexionsfähigkeit der Teilnehmer
- die Förderung sozialer Kompetenzen und wertschätzenden Führungshandelns
- die Fähigkeit, komplexe Situationen wahrzunehmen und angemessen reagieren zu können
- die Erweiterung von Methodenwissen und Handlungsfähigkeit in allen Aufgabenbereichen einer Schulleitung (vgl. 5.1.)
- Stärkung der schulischen Rechtssicherheit

10.2.3 Inhalte

Die Inhalte orientieren sich an wesentlichen Themen der Schulentwicklung. Die Module bilden ein komplexes Fortbildungsformat ab, das auf Grund der unterschiedlichen individuellen Fortbildungsbedürfnisse der Teilnehmer differenziert gewichtet wird.

Folgende Module werden angeboten und sind in ihrer Reihenfolge nicht festgelegt:

- 1) Führen und Managen von Veränderungsprozessen an Schule in einer komplexen, digital vernetzten Welt (2 Tage)
- 2) Unterrichtsentwicklung als Teil schulischer Innovationsprozesse (2 Tage)
- 3) Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung (2 Tage)
- 4) Schule und Recht (2 Tage)
- 5) Gesundheitsmanagement, gesundes Schulklima und demokratische Schulkultur (2 Tage)
- 6) Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen (2 Tage)

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

Für alle Module sind folgende Inhalte als Querschnittsthemen zu berücksichtigen:

- Rechtssicherheit und Datenschutz
- Gesundheitsmanagement (Arbeitsschutz, integratives Personalmanagement und Gesundheitsförderung)
- Inklusive Bildung als Schule der Vielfalt
- Bildungsplan bis 18
- Digitalisierung
- Demokratieerziehung und demokratische Teilhabe
- Bildung für nachhaltige Entwicklung
- Berufliche Orientierung

10.2.3.1 Führen und Managen von Veränderungsprozessen an Schule in einer komplexen, digital vernetzten Welt

Zielsetzung	Die Teilnehmer hinterfragen ihr Führungsverständnis, arbeiten an der Weiterentwicklung der Qualität und der Handlungssicherheit von Führung. Sie erschließen eigene Ressourcen und Prioritäten im Führungshandeln und arbeiten an Fragen erfolgreichen Managements von Veränderungsprozessen. Der Blick auf komplexe systemische Zusammenhänge in einer digital vernetzten Welt wird geschärft, Gestaltungsspielräume und Grenzen schulischer Veränderungsprozesse werden analysiert und diskutiert.
Inhalte	<p>Führung im komplexen System Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsmodellen und Führungsstilen ▪ die Rolle der Schulleitung als Entscheider und Unterstützer ▪ Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in Bezug auf komplexe Systeme ▪ Auseinandersetzung mit Macht, Loyalität, Führung und Delegation ▪ Erproben verschiedener Führungsinstrumente (Delegieren, Beurteilung, Kontrolle, Zielvereinbarung, Motivation) <p>Veränderungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurve der Veränderung ▪ Systemtheorie und Komplexität ▪ Umgang mit Unsicherheit und Wandel <p>Steuerung von Schulentwicklungsprozessen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse und Initiierung schulischer Entwicklungsprozesse ▪ Qualitätsbereiche und Kriterien schulischer Entwicklung, Visionen, Leitbild, Schulkonzept ▪ Arbeit von Entwicklungs-/Steuergruppen ▪ Digitalisierungsstrategie ▪ Organisationsentwicklung an Schulen, Projektmanagement ▪ Qualitätsmanagement, Selbstevaluation ▪ Evaluation von Schulentwicklungsprozessen

10.2.3.2 Die Unterrichtsentwicklung als Teil schulischer Innovationsprozesse

Zielsetzung	<p>Schulen werden zukünftig stärker daran gemessen, inwieweit es ihnen gelingt, ihren Schülern die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln sowie sie zur Mitwirkung an den gemeinsamen Aufgaben in Schule, Beruf und Gesellschaft zu befähigen.</p> <p>Ziel des Fortbildungsmoduls ist die Stärkung des Schulleiters und des stellvertretenden Schulleiters in seiner Führungsrolle als Initiator und Qualitätssicherer einer heterogenitätsentsprechenden Unterrichtsentwicklung, Qualitätssicherung und Evaluation. Dabei gilt der besondere Blick auf den gemeinsamen Unterricht und die wachsende Vielfalt der Schülerschaft.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Theoretische Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernforschung (Lerntheorien, gehirngerechtes Lernen, digitales Lernen) ▪ globales Lernen/Bildung für nachhaltige Entwicklung ▪ Inklusion und Heterogenität ▪ Förderung und Individualisierung <p>Unterricht als Kerngeschäft in den Mittelpunkt von Entwicklungsprozessen rücken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ schulinterne Lehr- und Lernpläne als Bestandteil systematischer Unterrichtsentwicklung ▪ professionelle Lerngemeinschaften, Tandems, Peer Coaching ▪ Anregung zum kollegialen Austausch, Hospitationen ▪ schulübergreifende Netzwerke ▪ Unterrichtsentwicklung durch Fachschaften/Fachkonferenzen/Fachbereiche und Lehrerkonferenzen ▪ gemeinsame Zielsetzungen in der Unterrichtsentwicklung ▪ gemeinsam Unterrichten im multiprofessionellen Team, interne Kooperation ▪ Unterrichtsentwicklung in Schulen in herausfordernder Lage <p>ausgewählte Lehr-Lern-Methoden für den Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzorientierung, insbesondere Medienkompetenzentwicklung ▪ fächerübergreifender Unterricht ▪ handlungsorientierter Unterricht (projektorientiertes Arbeiten), ▪ außerschulische Lernorte <p>Förderung und Umgang mit Heterogenität</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von Schülern mit Migrationshintergrund ▪ pädagogische Förder- und Entwicklungspläne ▪ sonderpädagogische Förderung ▪ inklusive Unterrichtskonzepte <p>Leistungseinschätzung und Bewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenkultur ▪ Entwicklung schulinterner Lern- und Leistungsstandards ▪ Bewertung und Zensurierung ▪ Pädagogische Diagnostik ▪ Lernentwicklungsgespräche <p>Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit dem schulischen Umfeld (Jugendhilfe, Wirtschaft usw.) ▪ Einbeziehung der Eltern <p>Methoden der Selbstevaluation von Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedbackbögen ▪ „Schüler als Experten für Unterricht“ (SEFU)
---------	--

10.2.3.3 Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung

Zielsetzung	<p>Demografischer Wandel und komplexe Anforderungen an Schule verlangen eine professionelle Personalentwicklung, die Schulleitungen auch im Hinblick auf Seiteneinsteiger und Berufsaussteiger vor herausfordernde Aufgaben stellen.</p> <p>Eine umfassende, nachhaltige Personalentwicklung bis hin zum eigenen salutogenen Führungshandeln als wichtiges Steuerungsinstrument einer erfolgreichen Schulentwicklung stehen im Mittelpunkt des Moduls. Die Teilnehmer werden befähigt, Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und Möglichkeiten der aktiven Personalentwicklung zu nutzen. Sie diskutieren und reflektieren die Methoden der Personalentwicklung und der Personalbeurteilung anhand konkreter Fälle.</p>
Inhalte	<p>Rolle der Führungskraft für die Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstführung ▪ Salutogene Führung ▪ Schulleitung in der Rolle zwischen Dienstvorgesetzter und Berater <p>Methoden der Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterrichtsbesuche ▪ Fortbildungskonzept, Budget und Planung ▪ Mitarbeitergespräche, Feedback, Zielvereinbarungsgespräche ▪ Entwicklung von Teamarbeit als Arbeitsstruktur ▪ Führung multiprofessioneller Tandems ▪ Moderation von Entscheidungsprozessen ▪ Konfliktmanagement ▪ Stärkung der Kompetenzen zur Prophylaxe und zur Bewältigung von Konflikten ▪ Resilienz anstreben <p>Personalentwicklung als Steuerungsinstrument von Schulentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung neuer Kollegen (Lehramtsanwärter, Seiteneinsteiger) ▪ Berufsaussteiger (Erfahrungswissen sichern) ▪ Aufgaben/Rolle der Entwicklungsgruppe/Steuergruppe ▪ Erkennen und Fördern der Potenziale der Mitarbeiter ▪ Instrumente zur Steuerung von Schulentwicklung (Schulkonzept, Leitbild, schulinterne Lehr- und Lernplanung, schulinterne Fortbildung) <p>Dienstliche Beurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalte und rechtliche Fragen der dienstlichen Beurteilung ▪ transparente Kriterien zu Unterrichtsbesuchen ▪ Beobachtungskategorien, -instrumente, Dokumentation ▪ Rückmeldung geben

10.2.3.4 Schule und Recht

Zielsetzung	<p>Rechtliche Kompetenz ist eine notwendige Fähigkeit, um die Aufgaben in der Schule rechtskonform erledigen zu können. Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter haben nicht nur Vorschriften anzuwenden, die spezifisch für den Schulbereich erlassen worden sind, sondern auch solche des allgemeinen Rechts, des Dienst-, Tarif-, Haushalts-, Sozial- und Personalvertretungsrechts und Vorschriften im Bereich der Gleichstellungsangelegenheiten und des Datenschutzes zu berücksichtigen.</p> <p>Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter müssen in der Lage sein, rechtliche Fragen des Schulalltags gegenüber den Schülern, den Eltern, dem Kollegium und schulischen Partnern zu klären. Sofern ihm dies nicht sofort gelingt, muss er wissen, wie er eine Klärung herbeiführen kann.</p> <p>Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter müssen den relevanten Rechtsrahmen überblicken und die Fähigkeit besitzen, diesen einzelfallbezogen, situationsgemäß und flexibel im Rahmen des bestehenden Ermessens unter Wahrung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit anwenden zu können. Ziel des Moduls ist es insgesamt, Schulleitungen bei der Erlangung von Rechtssicherheit zu unterstützen.</p>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Einordnung von Schule in Gesellschaft und Recht▪ Grundzüge des Rechts, insbesondere Verwaltungsrecht▪ Anwendung schulrechtlicher Vorschriften (Thüringer Schulgesetz und die dazu erlassenen Verordnungen und Verwaltungsvorschriften) sowie anderer verbindlicher Vorgaben (Weisungen und andere Mitteilungen)▪ öffentliches Dienstrecht (Überblick über das Beamten- und Tarifrecht)▪ Rechtsstellung der Schule und der am Schulleben Beteiligten, insbesondere die rechtliche Stellung des Schulleiters, des stellvertretenden Schulleiters und der Lehrer sowie der Eltern und Schüler▪ Aufsichtspflicht der Schule▪ Rechtsgrundlagen zu Aufgaben des Schulleiters, des stellvertretenden Schulleiters und der Lehrer, der Schulaufsicht und des Schulträgers▪ Grundzüge des Datenschutzes und der Gleichstellungs- und Personalvertretungsangelegenheiten, des Kinderschutzes (Kindeswohlgefährdung)▪ Umgang mit Schuldistanz▪ Sorgerecht im schulischen Kontext

10.2.3.5 Gesundheitsmanagement, gesundes Schulklima und demokratische Schulkultur

Zielsetzung	<p>Die Schule hat die Aufgabe, alle jungen Menschen zu erreichen und für ein demokratisches Zusammenleben zu gewinnen. Durch Demokratisierung von Schule soll die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung an der Zivilgesellschaft gefördert werden. Schulleiter, stellvertretende Schulleiter erfahren konkrete Handlungsstrategien zum Aufbau einer demokratischen Schulkultur und zur Förderung demokratischer Handlungskompetenzen. Sie werden sensibilisiert für die Bedeutsamkeit einer demokratischen Schulkultur, in der das gesunde Schulklima einen wesentlichen Wert darstellt und das Gesundheitsmanagement in diesen Zusammenhängen eine wichtige Führungsaufgabe ist. Aufgaben und Strategien für eine salutogene Führung werden analysiert, reflektiert und Schlussfolgerungen für die eigene Führungspraxis gezogen.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Demokratie und Partizipation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demokratieerziehung und politische Bildung ▪ Werteerziehung und Schulentwicklung ▪ Service learning – Verantwortung lernen in Schule und Gemeinde, soziales Lernen ▪ Schülermitwirkung, Schülerparlament ▪ Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung, Klima in Lerngruppen ▪ gewaltfreie Kommunikation ▪ soziale Qualität der Schule <p>Gesundheitsmanagement und Prävention</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gesetzliche Grundlagen (Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement) ▪ Arbeitsschutz, Integratives Personalmanagement, u. a. BEM ▪ Stressprävention ▪ Suchtprävention ▪ Pädagogengesundheit und Schulqualität ▪ bewegungsfreundliche Schule <p>Umgang mit Konflikten und Prävention</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfliktmanagement ▪ Toleranz und Akzeptanz ▪ Kommunikation und Mediation (Streitschlichter) ▪ Gewaltprävention, Auseinandersetzung mit Extremismus und Rassismus <p>Das Schulkonzept als Arbeitsinstrument für ein gesundes Schulklima und eine demokratische Schulkultur (Angebote auf dem Thüringer Schulportal nutzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begriffsklärung zu Klima, Kultur, demokratische, professionelle Schulkultur ▪ Erstellung und Umsetzung eines strukturierten Gesamtkonzepts zur strategischen Schulentwicklung ▪ Elemente eines Schulkonzeptes (Ist-Stand, Leitbild, Entwicklungsschwerpunkte, Teilkonzepte, wie z. B. das schulische Medienkonzept, Konzept zur beruflichen Orientierung, Evaluation) ▪ Dokumentation qualitätssichernder Maßnahmen, Fortschreibung ▪ Zusammenhang Schulklima und Schulentwicklung
---------	--

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

Zielsetzung	<p>Die Qualität einer Schule hängt heute auch von gelingender Kooperation und Netzwerkarbeit ab. Es werden konkrete Möglichkeiten und Handlungsschritte für Kooperation und Vernetzungsprozesse vorgestellt und anhand von Fallbeispielen aus der Gruppe diskutiert.</p> <p>Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil angemessenen Führungshandelns. Kenntnisse zu erweitern, eigenes Kommunikationsverhalten zu reflektieren und kommunikative Kompetenzen weiterzuentwickeln sind Ziele des Moduls.</p> <p>Die Teilnehmer werden befähigt, eine kooperative und konstruktive Zusammenarbeit in Netzwerken zu organisieren.</p>
-------------	--

Inhalte	<p>Partnerschaft in der Schule</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demokratie und Partizipation als Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit ▪ Partnerschaft der Lehrer, Schüler, Eltern und aller Mitarbeiter der Schule ▪ Teamentwicklung im außerschulischen Bereich ▪ Arbeit mit Unterstützungssystemen ▪ innerschulische Arbeitsstrukturen zur Kooperation <p>Schule im regionalen Netzwerk (Partner der Schule)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzung von Kindertagesstätten bis zu weiterführenden Bildungseinrichtungen und Ausbildungsbetriebe ▪ Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Jugendhilfe ▪ Wettbewerbe und Vergleiche (z. B. Berufswahlsiegel) ▪ Kooperation mit der Wirtschaft ▪ außerschulische Lernorte ▪ nationale und internationale Kooperationen <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsführung ▪ Moderation ▪ kollegiale Beratung, Coaching ▪ Zielvereinbarungsgespräche führen ▪ Feedback geben und nehmen ▪ digitale Möglichkeiten für Kooperation nutzen <p>Öffentlichkeitsarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulkonzept als Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit ▪ Corporate Identity ▪ Nutzung von Medien für die Arbeit am Image der Schule ▪ Schulhomepage ▪ Sponsoring ▪ Datenschutz
---------	--

10.2.4 Methoden

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

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

- Coaching, kollegiale Fallberatung
- Netzwerkarbeit
- Hospitationen
- schulbezogene Projekte
- Training bzw. Übungen
- mündliche und schriftliche Reflexion der Teilnehmer
- Dokumentation der Veränderungen

Die Teilnehmer erhalten Materialien und Literaturhinweise.

10.2.5 Organisation

Die begleitende Qualifizierung in festen Lerngruppen erstreckt sich über einen Zeitraum von zwei Jahren und umfasst insgesamt 12 Tage.

Prozessmoderatoren begleiten und unterstützen die Gruppen. Zu speziellen Themen werden weitere Trainer oder Dozenten eingebunden. Transferaufgaben sichern den Bezug zur Praxis. Möglichkeiten der Netzerkennung werden unterstützt.

11 Pädagogische Führungskraft sein – offene Angebote für Schulleitungen

11.1 Themenbezogene begleitende Qualifizierung – Phase 4+

11.1.1 Zielgruppe

Um die Kontinuität in der begleitenden Schulleitungsfortbildung zu sichern und die besondere Nachhaltigkeit der Arbeit in festen Lerngruppen zu nutzen, richtet sich dieses offene Angebot an Schulleitungen, die bereits die Phase 4 absolviert haben.

11.1.2 Ziele

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung (vgl. Punkt 6) sind die spezifischen Ziele der themenbezogenen begleitenden Qualifizierung Phase 4+ die Weiterentwicklung der Reflexions- und Analysefähigkeit schulinterner Prozesse, die Steuerung aktueller Schulentwicklungsprozesse und die Verbindlichkeit eines Transfers in die Praxis. Ausgangspunkt sind die individuelle und kontextbedingte Bestimmung des Fortbildungsbedarfs und der persönlichen Lernziele.

11.1.3 Inhalte

Die Fortbildung ist stets an einem Schwerpunktthema ausgerichtet und wird von den Teilnehmern entsprechend ihres Fortbildungsbedürfnisses und Interessen gewählt. Die Curricula werden themenspezifisch erstellt. Mögliche Themenschwerpunkte sind:

- Schule der Vielfalt
- Gesundheitsmanagement – Pädagogengesundheit – Salutogene Führung
- Digitalisierung und Schule
- Unterrichtsentwicklung in einer inklusiven Schule
- Demokratische Schule – Schulkultur
- Motivation – solidarisches Miteinander im Kollegium
- Erfolgreich kommunizieren und Konflikte managen – Beziehungsgestaltung in Schule
- Teamentwicklung
- Stärkung von Schulleitung an Schulen in herausfordernder Lage

11.1.4 Methoden

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

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

- Coaching, kollegiale Fallberatung
- Netzwerkarbeit
- Hospitationen
- Training bzw. Übungen
- mündliche und schriftliche Reflexion der Teilnehmer
- Transferaufgaben

11.1.5 Organisation

Die themenbezogene begleitende Qualifizierung Phase 4+ umfasst insgesamt sechs Tage (3x2 Tage). Für diese können sich Schulleiter und stellvertretende Schulleiter anmelden, die sich bereits mehr als zehn Jahre im Amt befinden. Die Gruppen werden dabei durch Prozessmoderatoren geführt und begleitet. Transferaufgaben sichern den Bezug zur Praxis. Möglichkeiten der Vernetzung zwischen den Schulleitungen werden unterstützt.

11.2 Weitere Fortbildungs- und Beratungsangebote

11.2.1 Einzelveranstaltungen

Offene Angebote unterstützen schulartübergreifend und/oder schulartbezogen zu aktuellen bildungspolitischen Themen sowie wichtigen Führungsthemen die Qualifizierung der Führungskräfte. Folgende inhaltlichen Schwerpunkte stehen dabei im Mittelpunkt:

Themenschwerpunkte zu Schule und Recht

- Schulrecht
- Personal- und Dienstrecht
- Grundlagen des Verwaltungsrechts
- Datenschutz/Urheberrecht
- Aufnahmeverfahren Gymnasium
- Gastschulverhältnisse, Zurückstellung, Schuleingangsphase

Weitere Themenschwerpunkte

- Gesundheitsmanagement
- Kinderschutz, Kindeswohlgefährdung
- Zusammenarbeit Schulträger
- Elternarbeit
- Verhaltensauffälligkeiten und -störungen im schulischen Kontext
- Ständige Vertretung des Schulleiters
- Medienbildung
- Datenschutz/IT-Sicherheit

11.2.2 Großveranstaltungen

Der Thüringen Schulleitertag ist zu einer Tradition geworden. Dieses Format der Großveranstaltung dient in erster Linie der Fortbildung zu neuesten wissenschaftlichen Theorien und aktuellen bildungspraktischen sowie administrativen Herausforderungen. Gute Praxisbeispiele werden in Workshop-Angeboten vorgestellt und gesellschaftliche Entwicklungen werden reflektiert. Der Umgang mit zunehmender Pädagogisierung komplexer gesellschaftlicher Phänomene wird diskutiert. Gleichzeitig ermöglicht diese Veranstaltung die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Schulleitungsmitgliedern Thüringens.

11.2.3 Beratungsangebote

Beratungsangebote in Form von Coaching und kollegialer Fallberatung sind freiwillig und richten sich an Schulleitungen aller Schularten. Diese können von Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern in Anspruch genommen werden, die sich nicht in der Erprobungszeit befinden.

11.2.3.1 Coaching

Nirgendwo spiegelt sich der gesellschaftliche Wandlungsprozess so intensiv wider wie im Bildungswesen. Die sich daraus ergebenden aktuellen bildungspolitischen und pädagogischen Anforderungen im Rahmen der Schulentwicklung in Thüringen und die damit verbundenen Herausforderungen für die Führungskräfte brauchen verstärkte Unterstützung. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements im Fokus einer guten gesunden Schule ist es für Führungskräfte besonders bedeutsam, das eigene Führungshandeln darauf auszurichten und selbst gesund zu bleiben.

11.2.3.1.1 Ziele

Das Gestalten von Veränderungsprozessen kann durch Coaching wirksam begleitet und zielsicher geführt werden. Das konkrete Arbeiten an der Selbstkompetenz wird ermöglicht und damit wird zur Erhöhung der Handlungssicherheit und Arbeitszufriedenheit beigetragen.

Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter werden gestärkt, ihre Verantwortung zur Professionalisierung der Lehrer wahrzunehmen und damit indirekt auf den Lernerfolg der Schüler einzuwirken.

Ziel von Coaching ist es, die Handlungsmöglichkeiten, in Situationen, die unbefriedigend und negativ erlebt werden, zu reflektieren, zu erweitern und zu mehr beruflicher Zufriedenheit zu gelangen.

11.2.3.1.2 Inhalte

Unter professioneller Leitung wird an eigenen Fällen aus dem Berufsalltag nach umsetzbaren Lösungen gesucht und die Anwendbarkeit „trainiert“. Dabei werden verschiedene Perspektiven erforscht und in die Lösungssuche einbezogen. Neben der Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten bietet der kollegiale Austausch Raum für soziale Unterstützung und Vernetzung.

Coaching ist eine wirkungsvolle Unterstützung u. a. bei:

- Übernahme und Reflexion der Führungsrolle in Schule
- Klärung der Führungs- und Leitungsrolle in der Schulleitung
- Fragen zur beruflichen Entwicklung
- der sicheren Führung von Entscheidungsprozessen
- der aktiven Gestaltung von Klima und Kultur in Schule
- Entwicklung einer zielführenden Kommunikation im Kollegium
- Wirksamkeit der Führungsperson im Rahmen von Schulentwicklungsvorhaben
- der Steuerung von Veränderungsprozessen
- der Umsetzung schulspezifischer Vorhaben zur Personalentwicklung
- der Reflexion und Orientierung des eigenen Handelns
- der Bewältigung aktueller Konflikte
- der Bewältigung andauernder komplexer Probleme und Dauerbelastungen

11.2.3.1.3 Organisation

Die Veranstaltung Gruppencoaching wird über das ThILLM ausgeschrieben, die Teilnehmer können sich freiwillig anmelden.

Die Teilnehmergruppe umfasst max. 14 Führungskräfte einer Hierarchieebene.

Ein ausgebildeter Coach übernimmt die professionelle Leitung.

Die feste Gruppe kann sich über den Gesamtprozess in einem Zeitraum von insgesamt sechs Tagen treffen. Die Dauer eines Treffens kann zwischen sechs Stunden und zwei Tagen betragen.

11.2.3.2 Kollegiale Fallberatung

Kollegiale Fallberatung wird als Beratungsmethode innerhalb der Lerngruppen der Phase 3 eingeführt und angeleitet. Zwischen den Veranstaltungen in der Phase 3 sind drei Fallberatungen möglich. Nach Abschluss der Qualifizierung in der Lerngruppe können sich die Teilnehmer bis zu dreimal zur kollegialen Fallberatung mit Unterstützung des ThILLM treffen. Damit soll eine nachhaltige Vernetzung unter den Schulleitungen ermöglicht werden.

11.2.3.3 Mentoring

11.2.3.3.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an Schulleiter und stellvertretende Schulleiter, die neu im Amt sind und sich nicht in der Erprobungszeit befinden oder diese Aufgabe vertretungsweise übernommen haben. Es ist freiwillig und vertraulich.

11.2.3.3.2 Ziele

Dieses Unterstützungsformat bietet eine individuelle und maßgeschneiderte Begleitung neu ernannter Schulleitungsmitglieder durch erfahrene Schulleiter und stellvertretende Schulleiter.

Mentoring für Führungskräfte ist ein Personalentwicklungsinstrument, welches den Transfer von Wissen und Erfahrungen einer in ihrer Profession erfahrenen Führungskraft (Mentor) auf eine noch eher unerfahrene Person (Mentee) umfasst.

Die neuen Führungskräfte sollen auf diese Weise unmittelbar nach der Amtsübernahme Unterstützung und Hilfe für ihre konkreten Fragen aus dem Führungsalltag erhalten. Sie bekommen Zugang zu bedürfnisorientierten Informationen und lernen aus den langjährigen Erfahrungen der Mentoren als erfolgreiche Schulleiter bzw. stellvertretende Schulleiter.

11.2.3.3.3 Inhalte

Dieses Unterstützungsangebot bezieht sich prinzipiell auf alle Fragen von Schulleitung, wie z. B.:

- Schuljahresplanung, Lehrerkonferenzen
- Personaleinsatz und Unterrichtsverteilung
- Steuerung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen
- Arbeit mit Entwicklungs- bzw. Steuergruppen
- Verbindlichkeit und Partizipation im Leitungshandeln
- Arbeit mit Eltern
- Umgang mit Konflikten
- Kooperation mit dem Schulträger
- Öffentlichkeitsarbeit

11.2.3.3.4 Organisation

Dieses Angebot für Schulleitungen, die neu im Amt sind, wird durch das ThILLM koordiniert und organisiert. Die Mitarbeiter für Führungskräfteentwicklung an den Staatlichen Schulämtern unterstützen das Mentoringprogramm.

Der Mentee entscheidet sich, Mentoring für sich zu nutzen, und wendet sich an das zuständige Referat am ThILLM. Nach Auftragsklärung und Genehmigung des Mentorings sind bis zu sechs Beratungstreffen möglich.

12 Unterstützungsangebote für die ersten 100 Tage im Amt – „Und plötzlich Schulleitung!“

12.1 Zielgruppe

Das Fortbildungsangebot richtet sich vorrangig an die durch das für das Schulwesen zuständige Ministerium neu beauftragten Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter, die noch nicht an der Phase 3 teilnehmen und die bisher nicht die Phase 2 der Qualifikationskonzeption absolviert haben. Dieses Angebot ersetzt nicht die grundständige Qualifizierung der Phasen 2 und 3.

12.2 Ziele

Ziel ist es, die neu beauftragten Schulleiter sowie Stellvertreter im Findungsprozess in die eigene Führungsrolle zu unterstützen und Schulleitungen für die wesentlichen Aufgaben, die sie in den ersten 100 Tagen ihres Amtes umsetzen müssen, durch dieses Fortbildungsangebote zu qualifizieren.

12.3 Inhalte

- Auseinandersetzung mit den Kernaufgaben von Schulleitung in Thüringen und Beschreibung der Führungsrolle auf der Basis der Thüringer Gesetze (z. B. ThürSchulG, ThürSchulO; ThürSchFG, Lehrerdienstordnung, Leitbild von Schulleitung in Thüringen, Anforderungsprofil von Schulleitung in Thüringen)
- die organisatorische und personelle Planung eines Schuljahres (Personalplan, Jahresarbeitsplan)
- Schulrecht
- Unterstützungsangebote für die Schulen: Fortbildungsbudget, Thüringer Unterstützungssystem (USYS)
- Fragen der Personalentwicklung, Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Beratungsangebote für Schulleitungen: Coaching, kollegiale Fallberatung, Mentoring
- Austausch mit und Lernen von erfahrenen Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern aller Schularten

12.4 Organisation

Das Fortbildungsangebot „Und plötzlich Schulleitung!“ ist eine dreitägige Veranstaltung, die je nach Bedarf jährlich im Frühjahr bzw. Herbst durchgeführt wird.

Literaturverzeichnis

Huber, Stephan Gerhard (2003). Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen. In Wissen & Praxis Bildungsmanagement. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Lipowsky, Frank (2018). Wie Fortbildung für Lehrkräfte gelingen kann – Die Sicht der Wissenschaft. In Pädagogische Führung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung. 29(6). Kronach: Wolters Kluwer Deutschland. S. 204-207.

Schley, Wilfried; Schratz, Michael (2005). Leadership als Haltung. In Erziehung und Unterricht; 3-4/05, Wien: Österreichischer Bundesverlag Schulbuch GmbH & Co. KG, S. 250-260.

Wahl, Diethelm (2006) Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. 2. Aufl. mit Methodensammlung. Klinkhardt: Bad Heilbrunn.