



Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung Rahmenkonzept (24.3.2011)

Inhaltsverzeichnis

1.	Präambel	2
2.	Curriculum Orientierungsseminar	4
2.1	Grundlagen	4
2.2	Ziele	4
2.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	4
2.4	Didaktisch-methodische Hinweise	4
2.5	Bausteine	5
3.	Curriculum Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiter oder Schulleiterin anstreben	12
3.1	Grundlagen	12
3.2	Ziele	12
3.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	13
3.4	Didaktisch-methodische Hinweise	13
3.5	Module	17
4.	Curriculum für mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen	25
4.1	Grundlagen	25
4.2	Zielgruppen und Ziele	25
4.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	27
4.4	Didaktisch-methodische Hinweise	27
4.5	Bausteine	27
5.	Curriculum Berufsbegleitende Qualifizierung für Schulleitungen	29
5.1	Grundlagen	29
5.2	<u>Schulleiterinnen und Schulleiter neu im Amt</u>	29
5.2.1	Zielgruppen und Ziele	30
5.2.2	Organisatorische Rahmenbedingungen	30
5.2.3	Didaktisch-methodische Hinweise	31
5.2.4	Bausteine	31
5.3	<u>Schulleiterinnen und Schulleiter mit Erfahrung</u>	32
5.3.1	Zielgruppen und Ziele	32
5.3.2	Organisatorische Rahmenbedingungen	33
5.3.3	Didaktisch-methodische Hinweise	33
5.3.4	Bausteine	33
6	Quellen	34

1. Präambel

Die Führungskräftekompetenzen für Schulleitungen sind im Runderlass „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungsverhalten in eigenverantwortlichen Schulen“ vom 17.6.2008 formuliert. Auf der Basis dieser Ausführungen sind die verbindlichen Inhalte der Schulleiterqualifizierung (SLQ) in einem landesweit gültigen Curriculum beschrieben.

Eine Schlüsselkompetenz von Schulleitung ist es, schulische Arbeit in Teamstrukturen zu organisieren, bereits bestehende Kooperationen zu fördern und die Bildung neuer Teams mit klar definierten Aufgaben zu fördern. Schulleitung ist gleichermaßen verantwortlich für die Implementation einer innovativen Lehr- und Lernkultur mit den Merkmalen des selbst verantworteten Lernens sowie eines qualitätsorientierten Unterrichtsentwicklungskonzepts. Um gemeinsam mit allen an Schule Beteiligten pädagogische Zielsetzungen zu definieren, zu verfolgen und zu erreichen benötigt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter Unterstützung. Dazu sind in der Schule folgende Personen vorgesehen:

- Stellvertretungen
- Koordinatoren
- Abteilungsleitungen
- Didaktische Leitungen
- Lehrerinnen und Lehrer mit besonderer Funktion nach ADO §31 ff.

Das Curriculum „Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung“ ist aus der Überzeugung entstanden, dass diese Personengruppen im System Schule ausgewählter Qualifizierungsmaßnahmen bedürfen, um die Schlüsselkompetenzen Rollenklarheit, Kommunikation, Innovation, Management als Lenkungscompetenzen für verschiedene führungsrelevante Handlungsfelder zur Unterrichts- und Schulentwicklung zu sichern und zu erweitern.

Während die Schlüsselkompetenzen bei den Schulleitungen aller Schulformen in gleichem Maße vorhanden sein müssen, unterscheiden sich die Handlungsfelder von Schulleiterinnen und Schulleitern schulform- und standortbezogen. Neben den berufsbezogenen Erfahrungen haben Schulleiterinnen und Schulleiter auch biographisch unterschiedliche Zugänge zur Leitungsfunktion. Durch die landesweite Vorgabe dieser Qualitätsstandards werden jedoch bestimmte Führungsprinzipien vorgegeben. Es ist daher notwendig, auch der Gruppe der Schulleitungen neben der Schulleitungsqualifizierung (SLQ) weitere schulformübergreifende, differenzierte und wählbare Fortbildungsangebote zur Verfügung zu stellen.

Ziel des Gesamtkonzeptes Leitungsqualifizierung ist eine systematische Führungskräfteentwicklung und -unterstützung.

Die Konstruktion der Fortbildungsangebote basiert auf einem Lernverständnis, in dem Lernen als selbstbestimmte aktive Aneignung in von erwachsenen Lernern hergestellten Bedeutungszusammenhängen funktioniert.

Bezogen auf die in den Fortbildungsangeboten verwendete didaktisch-methodische Umsetzung wird der Adressatenbezug und die Teilnehmerorientierung durch die Bildung von zielgruppenorientierten Fortbildungen und durch den reflexiven Rückgriff auf Erfahrungen hergestellt.

2. Curriculum Orientierungsseminar

2.1. Grundlage

Grundlage für das Curriculum ist das Kompetenzprofil des Ministeriums für Schule und Weiterbildung „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“ vom 17.06.2008.

2.2. Ziele

Das Seminar bietet eine Orientierung über die persönliche Entscheidung zur Übernahme einer Führungsfunktion. Es informiert über konkrete Anforderungen im Alltag und regt die persönliche Auseinandersetzung über eigene Kompetenzen an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewinnen einen Einblick in die für ein Führungsamt erforderlichen Kompetenzen. Sie erhalten die Möglichkeit der Selbstevaluation und Gelegenheit zur Überprüfung der eigenen Interessen und Stärken als Orientierung für die weitere Laufbahnentscheidung. Orientierungsseminare dienen der individuellen Klärung, ob eine schulische Leitungsfunktion eine berufliche Perspektive darstellt.

2.3. Organisatorische Rahmenbedingungen

Das Orientierungsseminar ist modular aufgebaut und umfasst für die Teilnehmenden mindestens 40 Fortbildungsstunden. Diese werden auch in der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt. Die Teilnahme wird Lehrkräften ohne Leitungserfahrung empfohlen. Der Besuch dieses Seminars ist nicht Voraussetzung für die Bewerbung auf eine Funktionsstelle in der Schulleitung.

2.4. Didaktisch-methodische Hinweise

Das Orientierungsseminar ist so angelegt, dass Reflexion über Leitungshandeln und Selbstprüfung ermöglicht wird. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass die Teilnehmenden mit simulierten Situationen des Schulleitungsalltags konfrontiert werden, wodurch eine Passung zwischen der Person und der Leitungsposition in Schule erprobt wird. Als zusätzliches Angebot wird den Teilnehmenden ein (Online-)Fragebogen zur Selbsteinschätzung zur Verfügung gestellt (in der Entwicklung), mit dem das individuelle Profil ausgeschärft werden kann. Die Auswertung des Fragebogens kann für mögliche Transforgespräche mit der eigenen Schulleitung genutzt werden.

2.5. Bausteine

Im Zentrum aller Bausteine stehen Selbsteinschätzung und Reflexion. Ergänzend und in Wechselwirkung wird die persönliche Perspektive ergänzt um die Bereiche „Rollenklärung und Rollenwechsel“. Dabei wird unter anderem das aktuelle Leitbild von Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule thematisiert.

Das Orientierungsseminar umfasst die folgenden 4 Bausteine:
Baustein 1: Biographie und Laufbahnplanung
Baustein 2: Zeitmanagement
Baustein 3: Beruf Schulleitung: Anforderungsprofil und Tätigkeitsfelder
Baustein 4: Kommunikation in der Rolle als Schulleiter/-in

Didaktisch-methodische Hinweise:

Die Anwendung des Prinzips der andragogischen Praxis, konkrete Situationen auf der Basis von persönlichen Interessen und unter Berücksichtigung von verschiedenen Perspektiven zu bearbeiten, ist Grundlage für die Orientierungsfortbildung sein. Die Möglichkeit zum zielführenden gegenseitigen Austausch ist in allen vier Fortbildungsbereichen gegeben. Dazu sind Medien und Methoden anzuwenden, die ein zielorientiertes Feedback ermöglichen wie zum Beispiel die Verwendung von Videoaufnahmen, von Frage- bzw. Selbsteinschätzungsbögen, systematische Beobachtungsbögen u.v.m. Ziel ist die realistische Einschätzung der eigenen sowie der rollenbezogenen Führungskompetenzen. Dies ist bei der Umsetzung des Konzepts zu berücksichtigen.

BAUSTEIN 1

Biographie und Laufbahnplanung

Teilbereiche:

- ◆ Selbstreflexion
- ◆ Reflexion der eigenen Berufsbiographie im Hinblick auf die Übernahme einer Leitungsfunktion
- ◆ Planung der weiteren beruflichen Entwicklung und des Unterstützungsbedarfs
- ◆ Gespräche zur individuellen Weiterentwicklung
- ◆ Informationen zum Qualifizierungs- und Bewerbungsverfahren

Teilbereich	Ziele Dem Teilnehmenden wird die Möglichkeit gegeben,	Inhalte Mögliche Angebote
Selbstreflexion	- ein persönliches Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen	- Selbsteinschätzungsbogen - Feedback-Methoden
Reflexion der eigenen Berufsbiographie im Hinblick auf die Übernahme einer Leitungsfunktion	- über relevante Erfolgsfaktoren von Führung in Verbindung mit der eigenen Persönlichkeit zu reflektieren - über das allgemeine und persönliche Leitungsverständnis und die ganz persönliche Rolle als Führungskraft nachzudenken - sich der persönlichen Berufsbiographie bewusst zu werden - die eigene Lebenssituation zu berücksichtigen	- Erstellung eines Portfolios - Führen eines Lerntagebuches - Inanspruchnahme von Fragebögen und Gesprächsleitfäden - Angabe von Angeboten zur Fortbildung
Planung der weiteren beruflichen Entwicklung und des Unterstützungsbedarfs	- die eigene weitere Laufbahn zu planen - gezielt Unterstützungsangebote zu erhalten - gezielte Hinweise auf Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen zu erhalten	- Feedbackgespräche - Auswertung von Fragebögen - Bereitstellung von Angeboten zur Fortbildung
Individuelle Weiterentwicklung	- über die Inhalte und die eigene Rolle als Führungskraft zu reflektieren - eine Selbsteinschätzung der vorhandenen und erweiterbaren Kompetenzen vorzunehmen	- Reflexionsangebote - Auswertung von Fragebögen
Informationen zum Qualifizierungs- und Bewerbungsverfahren	- aktuelle und vollständige Informationen, Auskünfte und Unterlagen zu Inhalten und Abläufen der gültigen Qualifizierungs- und Bewerbungsverfahren zu erhalten	- Auskünfte zu Anträgen, Qualifizierungskursen, Auswahl-, Bewertungs- und Beurteilungsverfahren

BAUSTEIN 2 Zeitmanagement

Teilbereiche:

◆ Zeitmanagement

⇒ **Bezug zum Kompetenzprofil Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW vom 17.06.08:**

Für ihre erweiterten Organisations-, Beratungs- und Kontrollaufgaben benötigen Schulleitungsmitglieder eine Vielfalt von Kompetenzen. Sie müssen in der Lage sein, die Schulentwicklung durch ein umfassendes Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement voranzutreiben.

vgl. Kap. 2.5. Recht und Verwaltung: Schulleitung ist verantwortlich für eine die Qualitätsentwicklung der Schule unterstützende Verwaltung und Organisation der Schule. Sie plant, organisiert und verwaltet den laufenden Schulbetrieb unter Berücksichtigung sachlicher Erfordernisse und verfügbarer Ressourcen. Sie entscheidet über die effiziente Bewirtschaftung der Finanz-, Personal-, Sach- und Zeitressourcen im Rahmen der Budgets und legt darüber Rechenschaft ab. Schulleitung trifft rechtssichere Entscheidungen in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten.

vgl. Kap. 3.1.4. Planungs- und Organisationsfähigkeit: Der Schulleiter soll die Fähigkeit haben, die Aufgaben der Schulleitung unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in angemessener Zeit sachgerecht zu lösen und dabei klare Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten in der Schule eindeutig abzustecken und Rechenschaft darüber einzufordern, komplexe Arbeitsabläufe in der Schule zu überblicken und diese effektiv zu organisieren, den Arbeitsprozess der Schulleitung zu strukturieren und ggf. Aufgaben - auch mit Hilfe von Zielvereinbarungen¹ - zu delegieren.

vgl. Kap. 3.2.1.2. Fähigkeit zur Umsetzung von Lernorganisation: Der Schulleiter soll die Fähigkeit haben, die Lernbedingungen in der Schule durch entsprechende schulorganisatorische Entscheidungen (z.B. Bildung von Lerngruppen, Gestaltung der Stundentafel, Rhythmisierung des Tagesablaufes, Raumgestaltung und Raumnutzung) zu unterstützen und zu verbessern.

Teilbereich	Ziele Den Teilnehmenden wird die Möglichkeit gegeben,	Inhalte Mögliche Angebote
Zeitmanagement	- einen umfassenden theoretischen Einblick in schulische Organisationsabläufe zu gewinnen	- Organisation von schulischen Tagesabläufen - Grundlagen des Terminmanagements - Training von Methoden zur Priorisierung von Aufgaben

¹ **Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen** sind vom MSW für den Schulbereich nicht eingeführt. Sie unterliegen der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung.

BAUSTEIN 3

Beruf Schulleitung: Anforderungsprofil und Tätigkeitsfelder

Teilbereiche:

- ◆ Erwartungen und Anforderungen an Schulleitung
- ◆ Aufgaben von Schulleitung
 - ⇒ **Bezug zum Kompetenzprofil Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW vom 17.06.08:**
 - Der Schulleitung kommt eine Schlüsselrolle zu. Ihre Leitungsaufgabe wird ausgebaut. So werden Schulleiterinnen und Schulleitern zusätzliche Funktionen als Dienstvorgesetzte der an der Schule beschäftigten Lehrerinnen und Lehrer und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, und sie erhalten erweiterte Befugnisse, wie z. B. Personalentscheidungen und dienstliche Beurteilungen. (...) Die Entwicklung der eigenverantwortlichen Schule verändert das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis der Schulleitung sowohl quantitativ als auch qualitativ. (...) Für ihre erweiterten Organisations-, Beratungs- und Kontrollaufgaben benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter vielfältige Kompetenzen.
- ◆ Leitbild von Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule

Teilbereich	Ziele Den Teilnehmenden wird die Möglichkeit gegeben,	Inhalte Mögliche Angebote
Klärung von Erwartungen und Anforderungen an Schulleitung	<ul style="list-style-type: none"> - zu erörtern, welche Erwartungen aus unterschiedlichen Perspektiven an Schulleitung gestellt werden - zu reflektieren, welche Erwartungen sie selbst an Schulleitung stellen - welche Kompetenzanforderungen an Schulleitung gestellt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Einnahme des Perspektivenwechsels, „Blick von außen“ - Reflexion des eigenen Bildes von Schulleitung - Aufriss: Rollenklarheit, Kommunikation, Management, Innovation
Aufgaben von Schulleitung	<ul style="list-style-type: none"> - zu ermitteln und einen vollständigen Eindruck zu bekommen, welche Aufgaben Schulleitung erfüllen muss; damit verbunden sind alle Obliegenheiten, Pflichten, Funktionen, Schwierigkeiten, Belastungen und Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Darstellung und Reflexion des Aufgabenspektrums von Schulleitung, inklusive der Darstellung der Aufgaben von Gremien, Schulaufsicht, Schulträger - Aufriss: Personalmanagement, Schulentwicklung und Qualitätsmanagement, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung

<p>Leitbild von Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule</p>	<ul style="list-style-type: none"> - über das neue Führungsverständnis in eigenverantwortlicher Schule nachzudenken und dieses weiterzuentwickeln - einen ausführlichen Überblick über Pflichten, Verantwortung und Befugnisse von Schulleitung zu erhalten - sich ein durchdachtes Bild von Schulleitungsaufgaben zu verschaffen - das Leitbild von Führung im Hinblick auf geschlechterspezifische Aspekte zu reflektieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung von Führung/Leitung - Klärung von Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten von Schulleitung - Gendermainstreaming
--	--	--

BAUSTEIN 4

Kommunikation in der Rolle als Schulleiter/-in

Teilbereiche:

- ♦ Rollenwechsel vom Lehrer zum Schulleiter

⇒ **Bezug zum Kompetenzprofil Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW vom 17.06.08:**

vgl. Kap.3.1.1. Fähigkeit zur Rollenklärung und Steuerungskompetenz: Der Schulleiter soll die Fähigkeit haben, sich mit den Erfolgsfaktoren von Führung in der Schule auseinanderzusetzen, ein professionelles Rollenbewusstsein als Leiterin oder Leiter einer Schule und Vorgesetzte oder Vorgesetzter der dort beschäftigten Lehrkräfte und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und dieses zu reflektieren, die eigene Schulleitungsrolle gegenüber der Rolle von Arbeitspartnern in der Schule abzugrenzen und schulische Entwicklungsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen² und vorhandenen Ressourcen zu steuern.

vgl. Kap.3.1.3. Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit: Der Schulleiter soll die Fähigkeit haben, in unterschiedlichen Kommunikationssituationen als Schulleitung Rollenklarheit herzustellen.

Teilbereich	Ziele Den Teilnehmenden wird die Möglichkeit gegeben,	Inhalte Mögliche Angebote
Rollenwechsel vom Lehrer zum Schulleiter	<ul style="list-style-type: none"> - sich ein durchdachtes Bild von der Schulleitungsrolle zu verschaffen - sich der spezifischen Berufsrolle bewusst zu sein - sich der Abgrenzung der Schulleitungsrolle gegenüber anderen, insbesondere der gewohnten Lehrerrolle, bewusst zu werden - die Rolle der Schulleitung in Übungssituationen zu übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung von Erwartungen und Kompetenzanforderungen an Schulleitung als neuen Beruf - Reflexion der Rolle einer Führungskraft - Verdeutlichung und Reflexion der besonderen Bedeutung von Schulleitungshandeln - Sammeln von Erfahrung in situativen Aufgaben von Schulleitungshandeln

² **Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen** sind vom MSW für den Schulbereich nicht eingeführt. Sie unterliegen der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung.

♦ Schulleitungsrelevante Gesprächsformen und -situationen

⇒ **Bezug zum Kompetenzprofil Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW vom 17.06.08:**

vgl. Kap. 2.3. Schulinterne Kommunikation und Kooperation: Schulleitung kooperiert konstruktiv mit den schulischen Mitwirkungsgremien und Gruppen wie Eltern, Schülern und Fördervereinen auf der Grundlage gemeinsamer Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der Schule. (...) Dies erfordert zielgerichtetes Denken und Handeln der Schulleitung auf kommunikativer Ebene.

vgl. Kap. 2.4. Schulexterne Kommunikation und Kooperation: Schulleitung steuert die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Einrichtungen zur besseren Ausgestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch gezielte Netzwerkbildung. (...) Schulleitung betreibt eine zielorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der schulischen Arbeit.

vgl. Kap 3.1.3. Kommunikation und Entscheidung: Der Schulleiter soll die Fähigkeit haben, in unterschiedlichen Kommunikationssituationen als Schulleitung Rollenklarheit herzustellen, Lehrkräfte, schulisches Personal, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler durch Überzeugung zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement für den Entwicklungsprozess der Schule zu bewegen, außerschulische Partner aus der Wirtschaft, z. B. Senior- Experten, zu gewinnen und in das Gesamtkonzept der Schule einzubinden, unterschiedliche Ansichten und Perspektiven von Lehrern, Eltern und Schülern zu akzeptieren und für die Erfüllung der gemeinsamen schulischen Aufgaben nutzbar zu machen, Entscheidungsprozesse in der Schule, insbesondere Entscheidungen der Schulleitung, transparent zu machen, zu den eigenen Entscheidungen als Schulleiterin oder Schulleiter zu stehen bzw. diese zu revidieren, wenn neue Informationen dies erfordern, mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Mitwirkungsgremien zusammenzuarbeiten und Schule nach außen angemessen zu repräsentieren.

Teilbereich	Ziele Den Teilnehmenden wird die Möglichkeit gegeben,	Inhalte Mögliche Angebote
Schulleitungsrelevante Gesprächsformen und -situationen	- häufige schulleitungsspezifische Kommunikationssituationen kennen zu lernen, vorzubereiten, auszugestalten und zu analysieren	- interne und externe Kommunikation - Grundlagen schulleitungsrelevanter Kommunikation: Einblicke in Ziele, Inhalte und Abläufe von Gesprächsformen

3. Curriculum Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben

3.1 Grundlagen

Grundlagen für das Curriculum sind der RdErl. des Ministeriums für Schule und Weiterbildung „Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben“ vom 25.11.2008 und das Kompetenzprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“ (RdErl. des Ministeriums für Schule und Weiterbildung vom 17.6.2008).

3.2 Ziele

Die Qualifikationserweiterung ist auf den langfristig angelegten Erwerb und Ausbau führungsbezogener Handlungskompetenzen ausgerichtet, die für die Tätigkeit als Leiterin oder Leiter einer Schule von grundlegender Bedeutung sind. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen sich ein methodisches Grundgerüst für die spätere Tätigkeit als Schulleiterin oder Schulleiter erarbeiten können.

Führungsbezogene Handlungskompetenzen sind **Rollenklarheit, Kommunikations-, Innovations- und Managementfähigkeit**.

Rollenklarheit bezeichnet die Fähigkeit, auf der Grundlage des Leitbildes ein professionelles Rollenbewusstsein als Schulleiterin oder Schulleiter zu entwickeln und dieses zu reflektieren. Außerdem kennzeichnet Rollenklarheit die Fähigkeit, rollenspezifisch zu handeln und die eigene Rolle als Schulleiterin oder Schulleiter gegenüber der Rolle anderer Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartner abzugrenzen.

Kommunikation bezeichnet die Fähigkeit, sich als Leiterin oder Leiter einer Schule in unterschiedlichen Situationen mit Hilfe geeigneter Mittel und Medien gegenüber Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern klar und verständlich auszudrücken und mit ihnen professionell zusammenzuarbeiten. Kommunikationskompetenz beinhaltet die Fähigkeit, unterschiedliche Ansichten und Perspektiven zu akzeptieren, diese für die Erfüllung der gemeinsamen schulischen Aufgaben nutzbar zu machen und alle an Schule beteiligte Personen und Gruppen durch Überzeugung zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement für den Entwicklungsprozess der Schule zu bewegen. Kommunikationskompetenz beinhaltet die Gesprächs-, Konflikt-, Beratungs-, Beurteilungs- und Präsentationsfähigkeit.

Innovation bezeichnet die Fähigkeit, sich mit Bestehendem kritisch auseinanderzusetzen, interne und externe Veränderungen von Schule bewusst wahrzunehmen und daraus personelle und materielle Handlungs- und Entwicklungspotenziale für die eigene Schule abzuleiten. Aktuelles Wissen zur Schulentwicklung und eigene Ideen werden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Schule eingesetzt und entsprechende Handlungsschritte eingeleitet. Dabei werden mögliche Risiken kalkuliert und unterschiedliche Handlungsoptionen berücksichtigt. Innovation bedeutet nicht das Produzieren neuer Ideen bzw. die Erfindung von etwas Neuem, sondern die Klärung, unter welchen Bedingungen Veränderungen im System realisiert werden können. Dazu gehört die Fähigkeit der Analyse des Ist-Zustandes, der verfügbaren personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen sowie der Chancen und Risiken bei der Umsetzung.

Management bezeichnet die Fähigkeit, als Schulleiterin oder Schulleiter den Entwicklungsprozess der Schule systematisch, d.h. zielgerichtet und ganzheitlich, so zu beeinflussen, dass sich die Lernbedingungen in der Schule und die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler qualitativ verbessern. Das bedeutet auch schulorganisatorisch den Gestaltungsrahmen auszufüllen, innerhalb dessen Schulen selbst organisiert Regelungen treffen und eigenverantwortlich handeln können. Managementfähigkeit umfasst die Bereiche Organisations-, Entscheidungs- und Steuerungskompetenz.

3.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Qualifikationserweiterung ist modular aufgebaut und umfasst insgesamt 104 Stunden, die in Einzelveranstaltungen durchgeführt werden. Diese finden auch in der unterrichtsfreien Zeit statt.

3.4 Didaktisch-methodische Hinweise

Die Lernarchitektur des Kurses soll den Aufbau von Prozesskompetenzen ermöglichen. Deshalb müssen der Erwerb von Prozesswissen und das Einüben von Strategien besonders akzentuiert werden. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern soll Modelllernen ermöglicht werden, das die erlernten Inhalte auf noch nicht bekannte Probleme anwendbar macht. Aufgabe der Kursleitung ist es, „Hintergründe und Zusammenhänge bewusst

erlebbar zu machen, damit Muster des eigenen und fremden Handelns sichtbar werden“ (B. M. Mayer: ‚Lernarchitekturen von Managementtrainings und ihre Wirkungen – eine vergleichende Studie‘ in: OrganisationsEntwicklung 1/03, S.47).

Die Qualifikationserweiterung ist so angelegt, dass theoretische und praktische Aspekte des Leitungshandelns miteinander verzahnt werden. Die methodische Umsetzung der einzelnen Module muss die Verzahnung des in Selbststudium und Präsenzveranstaltungen erworbenen theoretische Wissens mit praktischen Erfahrungen ermöglichen. Der praxisbezogene Übungsanteil soll ca. 50 % der zur Verfügung stehenden Ausbildungszeit umfassen.

In den Präsenzveranstaltungen werden folgende Lernformen eingesetzt:

- **Kognitive Er- und Verarbeitung von Inhalten**
Informationseingaben, Problemerkörterungen, gezielte Lektüre des Fortbildungsmaterials
- **Fallstudien**
Arbeit an konkreten Problemstellungen der Schule mit und an Fällen und Problemen aus der Alltagspraxis der Teilnehmer bzw. mit entsprechenden Lernsituationen
- **Handlungstraining / Simulation**
Übungen, Demonstrationen, Gesprächstraining, Plan- und Rollenspiele, Simulationen von praxisrelevanten Verfahren und Handlungsformen im Sinne eines praktischen Kompetenztrainings
- **Reflexion**
Reflexion der Alltagspraxis im Hinblick auf die Klärung der Leitungsrolle und Reflexion des eigenen Handelns, der eigenen Wertbezüge, Vorlieben, Stärken, Ängste und Handlungsstereotypen
- **Lernen in der Gruppe**
Austausch von Sichtweisen und Erfahrungen, kooperatives Arbeiten, Präsentation von Arbeitsergebnissen, Geben und Entgegennehmen von Rückmeldungen

Zur Vor- und Nachbereitung ist die individuelle Erarbeitung von Fachliteratur und die Bearbeitung aufbereiteter Materialien erforderlich. Dafür werden besondere Aufgabenstellungen eingesetzt, die auch praktische Übungen in der eigenen Schule zur Erprobung von erlernten Handlungsformen umfassen können. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auch außerhalb zeitlich gebundener Lernzeiten mit entsprechenden Fortbildungsunterlagen eigenständig auseinanderzusetzen, ist bei der angesprochenen Zielgruppe künftiger Schulleiter/innen vorauszusetzen.

Die SLQ umfasst die folgenden 4 Module:	Zeitaufwand	Teilbereiche:
Modul 1: Schulinterne und – externe Kommunikation und Kooperation	32 Stunden	1. Leitbild und Rollenklärung * Anforderungen an Schulleitung; staatliche Vorgaben * Persönlicher Zugang zu den Handlungsfeldern der Schulleitung * Pädagogische Führung und Management 2. Rollenbezogene Kommunikation * Rollenbezogene Gesprächsleitung und Gesprächsführung * Kommunikation als Führungsinstrument 3. Kommunikationsformen in der Schule * Partizipation * Konferenz (Planung und Durchführung) 4. Kommunikationsformen im schulischen Umfeld * Kommunikationsprozesse zur Anbahnung und Verstetigung der Kooperation mit außerschulischen Partnern * Öffentlichkeitsarbeit
Modul 2: Personalmanagement	32 Stunden	1. Strategisches Personalmanagement * Entwicklung eines schulbezogenen Anforderungsprofils für das schulische Personal * Personalportfolio (Diagnose der vorhandenen Kompetenzen des schulischen Personals) * Strategien zur Personalentwicklung 2. Instrumente der Personalentwicklung * Ziele als Führungsinstrument * Personalentwicklungsgespräche * Delegation * Weitere Instrumente (Fort- und Weiterbildung, Mentoring, Supervision, Hospitation)
Modul 3: Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht	28 Stunden	1. Change Management * Steuerung von Veränderungsprozessen * Konfliktmanagement 2. Systematische Unterrichtsentwicklung * Qualitätskriterien für guten Unterricht * Unterrichtsentwicklung als schulisches Vorhaben 3. Teamentwicklung * Zentrale Merkmale guter Teams * Voraussetzungen für Teamarbeit * Initiierung und Steuerung von Teamentwicklungsprozessen 4. Selbstmanagement * Reflexion des eigenen Arbeitsstils in Alltagssituationen

<p>Modul 4: Recht und Verwaltung</p>	<p>12 Stunden</p>	<p>1. Schulrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> * Einführung Schulrecht/Dienstrecht * Schwerpunktthemen * Randthemen * Zivilrecht * Bezüge zu den Fallbeispielen <p>2. Dienstrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rechtsbeziehungen * Rollen der Schulleiterin/des Schulleiters * Personalauswahl * Gleichstellung * Reflexion/Abschluss * Belange/Rechte schwerbehinderter Menschen <p>3. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Schulrecht * Unfallverhütung gemäß den Vorschriften der Unfallverhütungsträger * Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung initiieren und begleiten
---	-------------------	--

MODUL 1

Schulinterne und -externe Kommunikation und Kooperation

Zeitlicher Umfang: 32 Stunden

Bezug zum Schulgesetz (§ 59):

Abs. 2: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter leitet die Schule und vertritt sie nach außen (...).“

Abs. 3: „Zu den Leitungsaufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters gehören insbesondere (...) die Kooperation mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Partnern der Schule.“

Bezug zum Kompetenzprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“:

„Schulleitung kooperiert konstruktiv mit den schulischen Mitwirkungsgremien und Gruppen wie Eltern, Schülern und Fördervereinen auf der Grundlage gemeinsamer Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der Schule. Sie organisiert die schulische Arbeit in Teamstrukturen, fördert bereits bestehende Kooperationen und die Bildung neuer Teams mit klar definierten Aufgaben und baut den Teamentwicklungsprozess kontinuierlich aus. Sie initiiert und kontrahiert Formen des Co-Managements in der Schule. Sie nutzt das Mittel der Zielvereinbarung³, baut ein effizientes Controlling auf und legt Rechenschaft ab. Dies erfordert zielgerichtetes Denken und Handeln der Schulleitung auf kommunikativer Ebene.

Schulleitung steuert die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Einrichtungen zur besseren Ausgestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch gezielte Netzwerkbildung. Mit dem Aufbau und der Pflege solcher Partnerschaften trägt sie zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei und hilft Schülerinnen und Schülern, die Lebenswirklichkeit besser zu verstehen. Schulleitung arbeitet vertrauensvoll mit dem Schulträger und der Schulverwaltung im Rahmen systematischer Planungsprozesse zusammen. Sie setzt die Ergebnisse der Qualitätsanalyse in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht und den Kompetenzteams um. Sie pflegt gemeinsam mit dem Ansprechpartner für Berufsorientierung und dem gesamten Kollegium eine enge Zusammenarbeit mit den Schulen und Bildungseinrichtungen in der Region, insbesondere mit solchen, von denen Schülerinnen und Schüler aufgenommen bzw. an die Schülerinnen und Schüler abgegeben werden, und mit Hochschulen und Studienseminaren vor Ort. Im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft ist sie mit kommunalen, regionalen und überregionalen Unterstützungseinrichtungen eng vernetzt. Sie initiiert und fördert die Zusammenarbeit und den Austausch mit kommunalen Bildungspartnern, Einrichtungen der Jugendhilfe, der Kirchen und anderen Partnern. Im Zusammenhang mit der beruflichen bzw. berufsvorbereitenden Aus- und Weiterbildung kommt der Kooperation mit Partnern der Wirtschaft zur Gestaltung des Übergangs Schule Beruf eine besondere Bedeutung zu. Auch hier sorgt Schulleitung für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Schulleitung betreibt eine zielorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der schulischen Arbeit.“

Allgemeine Zielsetzung:

- Beherrschung der für die Leitung einer Schule erforderlichen Kommunikationstechniken
- Konstruktive Kommunikation und Kooperation in und mit Gremien und Gruppen der Schule

³ **Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung** sind vom MSW für den Schulbereich nicht eingeführt. Sie unterliegen der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung.

- Konstruktive Kommunikation und Kooperation mit externen Partnern der Schule

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen	Inhaltliche Schwerpunkte
1. Rollenklarheit	a) in Kommunikationsprozessen die eigene Rolle als Letztverantwortliche für den Schulentwicklungsprozess klären, b) sich als Auftraggeber/in bzw. Kontraktpartner/in schulischer Gruppen und außerschulischer Partner definieren und entsprechend agieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild und Rollenklärung • Pädagogische Führung und Management • Anforderungen an Schulleitung – staatliche Vorgaben • Persönlicher Zugang zu den Handlungsfeldern der Schulleitung
2. Kommunikation	a) sich mit den Kommunikationsstrukturen der Schule kritisch auseinandersetzen, b) konkrete Schritte zur Verbesserung der schulinternen Kommunikation einleiten, c) in und mit Gremien und Gruppen angemessen kommunizieren, d) Lehrkräfte und schulisches Personal durch Überzeugung zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement für den Entwicklungsprozess der Schule bewegen, e) unterschiedliche Ansichten und Perspektiven von Gremien und Gruppen akzeptieren und für die Erfüllung der gemeinsamen schulischen Aufgaben nutzen, f) die Belange der Schule nach außen angemessen darstellen und vertreten.	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenbezogene Kommunikation • Kommunikation als Führungsinstrument • Rollenbezogene Gesprächsleitung und Gesprächsführung • Kommunikationsformen in der Schule • Konferenzdurchführung • Öffentlichkeitsarbeit
3. Innovation	a) Chancen der Kooperation mit externen Partnern erkennen und für die Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Schule nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsprozesse zur Anbahnung und Verstetigung der Kooperation mit außerschulischen Partnern
4. Management (Steuerung, Entscheidung, Planung und Organisation)	a) die Bedingungen für das Gelingen eines tragfähigen Co-Managements für die Schule klären, b) geeignete Formen des Co-Managements in der Schule entwickeln, verbindlich vereinbaren und unterstützen, c) die eigene Schule in der Region Profil bildend verorten, d) bestehende Konkurrenzverhältnisse zugunsten von Kooperation und Wettbewerb um „best practice“ auflösen.	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzplanung • Partizipation • Einbindung der Schule in die Region • Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern

MODUL 2

Personalmanagement

Zeitlicher Umfang: 32 Stunden

Bezug zum Schulgesetz (§ 59):

Abs. 3: „ Zu den Leitungsaufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters gehören insbesondere (...) die Personalführung und Personalentwicklung, (...).“

Abs. 4: „Im Rahmen der übertragenen Zuständigkeiten wirkt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Personalangelegenheiten mit und trifft selbst Personalentscheidungen, soweit diese Befugnisse übertragen sind. (...).“

Bezug zum Kompetenzprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“:

„Schulleitung ist verantwortlich für das systembezogene Personalmanagement an der Schule. Das umfasst die gezielte Personalauswahl, den adäquaten Personaleinsatz zur Entwicklung und Sicherstellung des Unterrichts, die sichere Personalführung in der Schule und eine an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete Personalentwicklung u. a. durch Aus-, Fort- und Weiterbildungsplanung. Schulleitung bringt dem schulischen Personal Wertschätzung entgegen und geht sensibel mit Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um. Schulleitung richtet ihre Entscheidungen in allen Handlungsfeldern geschlechtersensibel und gleichstellungsorientiert aus. Sie bezieht bei ihren Entscheidungen die Belange von Schwerbehinderten mit ein. Sie setzt die Belange und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes um und entwickelt die Schule zu einem gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitsraum, indem sie entsprechende Strukturen und Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit aller schulischen Akteure initiiert und schafft.“

Allgemeine Zielsetzung:

- Übernahme von Verantwortung für das Personalmanagement an der Schule
- Einbeziehung von Gender-Aspekten, der Belange von behinderten Menschen und gesundheitsfördernder Aspekte in die Leitungsentscheidungen

Voraussetzungen:

Grundlegende kommunikative Fähigkeiten (siehe Modul 1).

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen	Inhaltliche Schwerpunkte
1. Rollenklarheit	a) in Personalgesprächen als Schulleiter/in Rollenklarheit herstellen, b) Verantwortlichkeiten in der Schule eindeutig abstecken und Rechenschaft darüber einfordern, c) bei der Bearbeitung von Aufgaben klare Prioritäten setzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele als Führungsinstrument
2. Kommunikation	a) Lehrkräfte pädagogisch beraten, b) im Personalgespräch Hilfen und Unterstützung geben, c) Problemsituationen rechtzeitig erkennen und ansprechen, d) im Konfliktfall nach Ausgleich und vertretbaren Kompromissen suchen, e) auf besondere Belange der Mitarbeiter/innen angemessen eingehen (z.B. Teilzeit, Schwerbehinderung, Alter etc.) f) die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Schule auf der Grundlage vereinbarter fachlicher und pädagogischer Ziele und Kriterien beurteilen, g) Beurteilungsergebnisse angemessen mitteilen und nachvollziehbar begründen, h) zu den eigenen Beurteilungen als Schulleiterin oder Schulleiter stehen bzw. diese revidieren, wenn neue Informationen dies erfordern,	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklungsgespräche (Beratung, Beurteilung, Gesprächsführung) • Weitere Instrumente der Personalentwicklung (Mentoring, Supervision, Hospitation) • Aufgabendelegation
3. Innovation	a) aktuelles Wissen zum Personalmanagement für die Gestaltung von Personalentwicklungsprozessen in der Schule einsetzen, b) eigene Handlungsspielräume für Personalentwicklung erkennen und nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines schulbezogenen Anforderungsprofils für das schulische Personal
4. Management (Steuerung, Entscheidung, Planung und Organisation)	a) vorhandene Personalressourcen klären, b) Personalentwicklungsprozesse steuern, c) personelle und materielle Potenziale für die systematische Weiterentwicklung der Methoden-, Medien- und Diagnosekompetenz der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals der Schule erkennen und nutzen, d) Beratungs- und Beurteilungsprozesse planen, e) Überforderungssituationen rechtzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken (z.B. Klassengröße, Studentafel, Arbeitszeiten, Aufgabenverteilung etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalportfolio (Diagnose der Kompetenzen des schulischen Personals) • Strategien zur Personalentwicklung • schulinterne Fortbildungsplanung • Beratungskonzepte • Arbeitsschutz / Gesundheitsförderung • Geschäftsverteilungsplan

MODUL 3

Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht

Zeitlicher Umfang: 28 Stunden

Bezug zum Schulgesetz (§ 59):

Abs. 2: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter

1. ist verantwortlich für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule,
2. sorgt für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Schule, (...).“

Bezug zum Kompetenzprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“:

„Schulleitung steuert den schulischen Entwicklungsprozess als Ganzes. Sie initiiert zielorientiert Veränderungsprozesse in der „Lernenden Organisation“ Schule. Dabei orientiert sie sich an einem gemeinsam entwickelten Qualitätsverständnis von Schule und Unterricht auf der Grundlage des Qualitätstableaus NRW. Sie unterstützt diesen auf Kontinuität angelegten Entwicklungsprozess systematisch, sorgt für Teamentwicklung, gewährleistet qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung unter Einbezug externer Unterstützung und baut eine Evaluationskultur in der Schule auf.“

Allgemeine Zielsetzungen:

- Übernahme von Verantwortung für die Qualität und Weiterentwicklung des Unterrichts und der Erziehungsarbeit der Schule auf der Grundlage des Qualitätstableaus NRW
- Aufbau einer Evaluationskultur in der Schule

Voraussetzungen:

Grundlegende kommunikative Fähigkeiten (siehe Modul 1).

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen	Inhaltliche Schwerpunkte
1. Rollenklarheit	a) als Schulleiter/in Verantwortung für die Qualität der schulischen Entwicklungsprozesse und der Ergebnisse von Unterricht übernehmen, b) aus der Leitungsrolle Ansatzpunkte für effektive Interventionen entwickeln.	<ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsentwicklung als schulisches Entwicklungsvorhaben
2. Kommunikation	a) teamorientiert arbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale guter Teams • Klärung der Voraussetzungen für Teamarbeit • Konfliktmanagement
3. Innovation	a) Prozesse der Unterrichtsentwicklung und eines umfassenden Austauschs über Qualitätsmerkmale des Unterrichts initiieren, b) eigene Ideen zur Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit an Schulen entwickeln und diese plausibel darstellen, c) auf der Grundlage des Qualitätstableaus klare Qualitätsziele mit entsprechenden Teilzielen entwickeln, d) geeignete Maßnahmen zur individuellen Förderung von Schülerinnen und Schülern initiieren, e) Gender-Aspekte als Qualitätskriterium bei der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung berücksichtigen.	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Veränderungsprozessen • Initiierung von Teamentwicklungsprozessen in der Schule • Entwicklung von Qualitätskriterien für guten Unterricht • Geschlechteraspekte in schulischen Strukturen, Prozessen und Unterricht
4. Management (Steuerung, Entscheidung, Planung und Organisation)	a) verfügbare personelle und materielle Ressourcen für die Umsetzung von Qualitätszielen klären, b) Strategien zur Erreichung der Qualitätsziele entwickeln und umsetzen, c) konkrete Schritte zur Verbesserung der Unterrichtsqualität an Schulen skizzieren, d) Prozesse schulinterner Evaluation initiieren und steuern, e) Evaluationsergebnisse systematisch auswerten und für die Verbesserung der Unterrichtsqualität in der Schule nutzbar machen, f) externe Beratungs- und Fortbildungskompetenz gezielt nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsgestaltung unter Berücksichtigung von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung • Steuerung von Veränderungsprozessen – Change-Management (Controllingverfahren, Zielvereinbarungen⁴, Rechenschaftslegung, Verfahren schulinterner Evaluation) • Umgang mit Daten (z.B. aus Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten, Qualitätsanalyse) <ul style="list-style-type: none"> • Steuerung von Teamentwicklungsprozessen in der Schule • Organisation von Teamstrukturen • Reflexion des eigenen Arbeitsstils in Alltagssi-

⁴ **Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarung** sind vom MSW für den Schulbereich nicht eingeführt. Sie unterliegen der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung.

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen	Inhaltliche Schwerpunkte
		tuationen

MODUL 4 Recht und Verwaltung

Zeitlicher Umfang: 12 Stunden

Bezug zum Schulgesetz (§ 59):

Abs. 4: „Im Rahmen der übertragenen Zuständigkeiten wirkt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Personalangelegenheiten mit und trifft selbst Personalentscheidungen, soweit diese Befugnisse übertragen sind.“

Abs. 5: „Zur Stärkung der Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Schulen werden den Schulleiterinnen und Schulleitern Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten übertragen.“

Abs. 8: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist für die Unfallverhütung sowie eine wirksame Erste Hilfe und für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich.“

Bezug zum Kompetenzprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“:

„Schulleitung ist verantwortlich für eine die Qualitätsentwicklung der Schule unterstützende Verwaltung und Organisation der Schule. Sie plant, organisiert und verwaltet den laufenden Schulbetrieb unter Berücksichtigung sachlicher Erfordernisse und verfügbarer Ressourcen. Sie entscheidet über die effiziente Bewirtschaftung der Finanz-, Personal-, Sach- und Zeitressourcen im Rahmen der Budgets und legt darüber Rechenschaft ab. Schulleitung trifft rechtssichere Entscheidungen in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten.“

„(Sie berücksichtigt) die gleichstellungsrelevanten Aspekte und Daten in allen Handlungsfeldern von Schulleitung“.

„(Schulleitung) bezieht bei ihren Entscheidungen die Belange von Schwerbehinderten mit ein. Sie setzt die Belange und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes um und initiiert und schafft entsprechende Strukturen und Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit aller schulischen Akteure.“

Allgemeine Zielsetzung:

- Orientierung im Schul- und Dienstrecht NRW
- Sensibilität für rechtlich relevante Situationen im Alltag von Schulleiterinnen und Schulleitern
- Entwicklung von Lösungswegen für rechtlich relevante Problemstellungen im Schulalltag
- Nutzung von Hilfs- und Unterstützungsangeboten

Voraussetzungen:

- Grundlegende kommunikative Fähigkeiten (siehe Modul 1).
- Grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten im Personalmanagement (siehe Modul 2)

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen	Inhaltliche Schwerpunkte
1. Rollenklarheit	a) Zuständigkeiten als Schulleiterin oder Schulleiter von Zuständigkeiten anderer abgrenzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung der Funktionen als Vorgesetzte/r und Dienstvorgesetzte/r • Pflichten und Handlungsmöglichkeiten
2. Kommunikation	a) rechtzeitig fachliche Beratung und Unterstützung einholen.	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht • Zusammenarbeit mit der Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen • Zusammenarbeit mit Mitwirkungsgremien der Schule
3. Innovation	a) rechtliche Vorgaben situationsbezogen interpretieren und umsetzen, b) rechtlich definierte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verantwortungsbewusst und rechtssicher ausfüllen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellungsauftrag der Schulleitung • Handlungsmöglichkeiten der Schulleiter/innen bezogen auf Fallbeispiele aus den Modulen 1 - 3
4. Management (Steuerung, Entscheidung, Planung und Organisation)	a) übertragene Aufgaben rechtssicher wahrnehmen, b) finanzielle und personelle Ressourcen eigenverantwortlich und rechtssicher bewirtschaften, c) gleichstellungsrelevante Aspekte und Daten berücksichtigen, d) Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung initiieren und begleiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungs- und Beteiligungsschritte bei der Personalauswahl • Gleichstellungsrecht und Gender-Aspekte im Schulalltag • Ressourcenplanung und Ressourcenbewirtschaftung • Arbeitsschutz, Unfallverhütung und Gesundheitsschutz in der Schule

4. Curriculum für mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen

4.1 Grundlagen

Grundlagen für das Curriculum für Stellvertretungen und mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen (CSBP) sind §60 SchulG sowie §30 bis §37 ADO. Die vielfältigen Leitungsaufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters, mit den Schwerpunkten der Schulentwicklung, der Personalführung und –entwicklung, der Organisation und Verwaltung sowie der Kooperation mit verschiedenen Partnern bedingen grundlegende Schlüsselkompetenzen zur dauerhaften erfolgreichen Umsetzung. Dabei können Aufgabenbereiche auf die Stellvertretung und auf andere übertragen werden.

4.2 Zielgruppen und Ziele

Das Curriculum zur Berufsbegleitenden Fortbildung richtet sich an die Personen, die in ihrer Funktion oder durch Beauftragung besondere Koordinierungsaufgaben im pädagogischen, fachlichen und organisatorischen Bereich ausführen. Diese sind nach §31 ADO als Lehrerinnen und Lehrer mit besonderer Funktion beschrieben. Stellvertretungen bekommen nach §30 (3) ADO einen Teil der Leitungsaufgaben zur selbstständigen Wahrnehmung übertragen. Stellvertretungen gehören laut SLQ-Erlass 2008 (1) zu dem Personenkreis, der gehalten ist, an der Schulleiterqualifizierung teilzunehmen (siehe Punkt 3).

Funktionsträgerinnen und -träger aus der Zielgruppe §31 ADO tragen maßgeblich dazu bei, die Qualität folgender Bereiche zu entwickeln und zu sichern:

- Schulentwicklung
- Unterrichtsentwicklung
- Leistungssteigerung von Schülerinnen und Schülern
- Konzepte der individuellen Förderung.

Dazu sind sie in den Bereichen Beratung, Nutzung bzw. Vermittlung (pädagogischen) Fachwissens sowie Kooperation tätig⁵. Um in diesen Tätigkeitsfeldern erfolgreich zu sein, sind die folgend aufgeführten Kernkompetenzen grundlegend:

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen
1. Rollenklarheit	<ul style="list-style-type: none"> - eigene Rolle lt. ADO inhaltlich klären - mögliche Rollenwechsel situationsbezogen reflektieren und umsetzen - Pflichten und Handlungsmöglichkeiten kennen - Verständnis der Kommunikations- und Arbeitskultur am eigenen Standort - Wissen über Anforderungen und staatliche Vorgaben - Kenntnis von Führungstheorien und -stilen - Leitbild: Führen in der Sandwich-Position
2. Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - im und außerhalb des Arbeitsbereiches angemessen kommunizieren - unterschiedliche Ansichten akzeptieren und nutzen - Mitwirkende bzw. Projektmitglieder zu Engagement motivieren - ggf.: Lehrkräfte pädagogisch beraten - Problemsituationen rechtzeitig erkennen und ansprechen - im Konfliktfall nach Ausgleich und vertretbaren Kompromissen suchen - auf Aufgabenbezogene Belange der Mitarbeiter/-innen angemessen eingehen - die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Schule auf der Grundlage von vereinbarten Ziele beurteilen und nachvollziehbar begründen - teamorientiert arbeiten - mit Mitwirkungsgremien zusammenarbeiten
3. Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - in der Unterrichtsentwicklung eigene Ideen entwickeln und plausibel darstellen - im Projektmanagement elementarisierte Qualitätsziele erstellen - Initiierung von geeigneten Maßnahmen
4. Management	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement: Analyse der Anforderungen - bei der Bearbeitung von Aufgaben klare Prioritäten setzen - Elemente des PM in der schulischen Praxis anwenden - Selbstmanagement: aus der eigenen Rolle Ansatzpunkte für effektive Interventionen entwickeln - Reflexion der zu antizipierenden Aktionsbereiche, Kommunikationspartner und Managementfragen - Zeitmanagement

⁵ ADO 1.7.2010, § 30

4.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Es sind Fortbildungen im Umfang von ca. 60 Fortbildungsstunden vorgesehen. Diese können organisatorisch flexibel und an wechselnden Lernorten durchgeführt werden. Zum Abschluss der Fortbildungsphase wird ein moderierter Reflexionstag empfohlen.

4.4 Didaktisch-methodische Hinweise

Die methodische Durchführung der Qualifizierung erschöpft sich nicht in kognitiv orientierten Informationsveranstaltungen und Schulungen. Fälle und Situationen aus der Praxis sind Ausgangspunkt der Arbeit. Dabei sind die Fortbildungsbausteine so angelegt, dass Reflexionen über die jeweilige besondere Position und Funktion vom individuellen Blickwinkel aus, aber auch unter systemischen Gesichtspunkt (Stichwort „Sandwich-Position“) Raum bekommen. Bevorzugte Methoden sind demzufolge Trainings- und Projektarbeit.

4.5 Bausteine

Im Zentrum der Fortbildungseinheiten, in denen die oben aufgeführten Kompetenzen erworben bzw. vertieft werden sollen, stehen Kommunikations-, Organisations-, Strukturierungs- und Verankerungsfähigkeiten. Diese werden in den folgenden Bausteinen, angelehnt an die Module 1 und 3 der Schulleiterqualifizierung, bewusst gemacht und erprobt:

Im CSBP gibt es folgende Angebote:	Teilbereiche:	Inhaltliche Schwerpunkte:
Baustein 1: Projektmanagement	Elemente und Strategien des PM * kennen und anwenden lernen * unter Berücksichtigung der Leitbild-Kultur am Schulstandort Teamentwicklung * Zentrale Merkmale guter Teams * Voraussetzungen für Teamarbeit * Initiierung und Steuerung von Teamentwicklungsprozessen	<ul style="list-style-type: none">- Kenntnis von Grundlagen des Projektmanagements- Projektplanerstellung- Kenntnis und Übung von Strategien- Jahresplanung und Prozessdokumentation- Methoden der Prozess- und Ergebnisbezogenen Evaluation - Kenntnis von Genderaspekten

	Selbstmanagement * Reflexion des eigenen Arbeitsstils in Alltagssituationen * Persönlicher Zugang zu den Handlungsfeldern	
Baustein 2: Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Unterricht	Systematische Unterrichtsentwicklung * staatliche Vorgaben * Qualitätskriterien für guten Unterricht * Unterrichtsentwicklung als schulisches Vorhaben	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsimpulse für UE nutzen lernen: Aufgaben der vertikalen und horizontalen Teams (z.B. Fachkonferenz); Theorien und Modelle der UE - Verfahren der Sicherung von Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit (z.B. U-Hospitation)
Baustein 3: Kommunikation	Rollenbezogene Kommunikation * Rollenbezogene Gesprächsleitung und Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> - Auseinandersetzung mit Rollenbezogener Kommunikation - Übung von Rollenbezogener Gesprächsleitung und –einführung - Grundlagen der Konferenzleitung - Installierung und Umsetzung von Merkmalen guter Teams - Kenntnisse und Übung im Umgang mit Widerständen
Baustein 4: bedarfsorientiert, z.B. Veränderungsmanagement	Change Management * Steuerung von Veränderungsprozessen * Konfliktmanagement	

5. Curriculum Berufsbegleitende Qualifizierung für Schulleitungen

5.1 Grundlagen

Im Runderlass des MSW zur Fort- und Weiterbildung (2004) sind unter XIII „Führung, Management und Moderation“ als die zentralen Aufgaben einer modernen Schulleitung⁶ formuliert. Sie sollen

- „- durch Fortbildung dazu befähigt werden, unter Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmittel [...] das Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Erfüllung der Aufgaben zu aktivieren; und selbstständiges, selbstverantwortliches Handeln zu unterstützen,
- zur professionellen Wahrnehmung ihrer Managementaufgaben bei der Initiierung, Planung, Steuerungs- und Erfolgskontrolle der schulischen Arbeit befähigt werden,
- ihre moderativen Kompetenzen entwickeln und verbessern.“

Basis dieser Zielsetzungen, Fähigkeitsbeschreibung und Handlungsfelder ist §59 SchulG sowie §18 ADO.

5.2 Schulleiterinnen und Schulleiter neu im Amt

5.2.1 Zielgruppe und Ziele:

Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind, sind durch die Schulleitungsqualifizierung (SLQ) und durch weitere Fortbildungen bezogen auf inhaltliche und strukturelle Gegebenheiten des Systems Schule vorbereitet. Zugleich erfordert das Amt der Schulleiterin/des Schulleiters eine stetige Erhöhung der Kompetenzniveaus. Die hier beschriebenen Fortbildungsangebote erweitern die Erfahrungen produktiv, geben Sicherheit und sollen gleichzeitig dazu dienen, unter Einbezug der Erfahrungen im Standort Schule die Innovationsbereitschaft und Sensibilität in Kommunikationsprozessen für Amtsneulinge zu nutzen und zu unterstützen.

⁶ sowie Seminarleitung

Schlüsselkompetenzen:

Auf der Basis von zunehmender Klarheit in der neuen Rolle stehen die zentralen Schlüsselkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Managementfähigkeit im Fokus.

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen
1. Rollenklarheit	- Reflexion des Leitungshandelns
2. Kommunikation	- Transparenz herstellen über Absichten - Treffen von gemeinsamen Vereinbarungen
3. Innovation	- Bedingungen und Prozesse analysieren - Hindernisse antizipieren - aktiver Umgang mit Widerständen
4. Management	- Umsetzung initiieren - Umsetzung in den Schulalltag integrieren

5.2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen

Es sind Fortbildungen im Umfang von 80 Fortbildungsstunden im Seminarkontext vorgesehen. Diese können wie folgt gestaltet werden: Im Verlauf eines Schuljahres können mehrere Fortbildungsböcke in Teilgruppen, begleitet durch ein Trainerteam, an wechselnden schulischen Lernorten stattfinden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit zu angeleiteten Fallberatungssitzungen, deren Fortsetzung nach dem Ende der Fortbildung ohne weitere Anleitung initiiert wird. Der Nachfrage entsprechend werden weitere Vertiefungsangebote gemacht.

Zum Abschluss der Fortbildung findet eine Vorstellung der Ergebnisse der Gruppenarbeiten statt.

5.2.3 Didaktisch-methodische Hinweise:

Die in der SLQ erworbenen Grundqualifikationen werden prozessorientiert und praxisnah reflektiert und weiter entwickelt. Dabei werden die Kompetenzen in unterschiedlichen Trainingssequenzen an den Präsenztage erprobt (Rollenspiele, Simulationen).

Der Einbezug von Vorerfahrungen und aktuellen Anforderungen aus der Schulpraxis erfordert eine Fortbildungsstruktur, die überwiegend als Simulation, Reflexion und Feedback gestaltet ist.

Das Fortbildungskonzept erfordert eine sequenzielle Folge der Fortbildungstage mit einer feststehenden Gruppe und einer definierten Leitung bzw. Begleitung. Dieses ist auch eine Voraussetzung für die Einrichtung von Lernpartnerschaften und Feedback-Gruppen, die auch längerfristig bestehen bleiben können.

5.2.4 Bausteine:

Die Fortbildung „Schulleiterinnen und Schulleiter neu im Amt“ umfasst die folgenden 5 Bausteine:	
1. Leitungshandeln in lernenden Organisationen	Die Schulleiterin/der Schulleiter analysiert und reflektiert ihr Leitungshandeln im Kontext formeller und informeller Strukturen in ihrer Schule und kann mit den Rollenerwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen umgehen.
2. Dialog und Kommunikation	Die Schulleiterin/der Schulleiter erweitert ihre Kenntnisse in Gesprächsführung, erkennt Gesprächstypen bezogen auf verschiedene Anlässe, unterscheidet Gesprächstypen bezogen auf verschiedene Anlässe, unterscheidet Gesprächsphasen.
3. Personalentwicklung und –führung	Die Schulleiterin/der Schulleiter kann auf Basis einer Personalbestandsanalyse Bewerbungsverfahren und Auswahlentscheidungen handhaben sowie weitere Tätigkeiten effizient durchführen.
4. Schulleitungen im Prozess der Unterrichtsentwicklung	Die Schulleiterin/der Schulleiter kann Unterricht der Lehrkräfte qualifiziert beraten bzw. die Reflexion und die systematische und sachgerechte Evaluation initiieren.
5. Qualitätsmanagement und Evaluationskultur	Die Schulleiterin/der Schulleiter kann Ergebnisse externer Qualitätssicherung in schulische Handlungsplanung umsetzen und nutzt angemessene und adressatengerechte Formen der Rechenschaftslegung.

5.3 Schulleiterinnen und Schulleiter mit Erfahrung

5.3.1 Zielgruppe und Ziele:

Schulleiterinnen und Schulleiter mit Erfahrung verfügen über Routinen in den Handlungsnotwendigkeiten des Alltags sowie in den Teilbereichen der Schul- und Personalentwicklung. Die erworbenen Führungsbezogenen Handlungskompetenzen werden in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Schulleitung weiter differenziert. Die Notwendigkeit zur Erweiterung der Kompetenzen liegt unter anderem darin, dass die Qualitätsentwicklung des Systems, des Personals und des Unterrichts sich den dynamischen Anforderungen aus Wissenschaft und Bildungspolitik anpassen muss. Dementsprechend dienen Fortbildungsangebote für erfahrene Schulleitungsmitglieder zur reflexiven Aktivierung und Steigerung des individuellen Kompetenzniveaus.

Schlüsselkompetenzen:

Neben der Erweiterung der vorhandenen Schlüsselkompetenzen müssen Fachkompetenzen regelmäßig aktualisiert werden. Dafür werden in den Bezirksregierungen jeweils aktuelle themenspezifische Fortbildungen angeboten.

Die Herausforderung, die Schul- und Unterrichtsentwicklung den dynamischen Anforderungen der Gesellschaft immer wieder anzupassen, bedarf der Erhaltung insbesondere der Schlüsselkompetenz Innovationsfähigkeit.

Kompetenzbereiche	Verbindliche Kompetenzanforderungen
1. Rollenklarheit	- Handlungsmöglichkeiten kennen
2. Kommunikation	- zu Engagement motivieren
3. Innovation	- Raum für Visionen schaffen - Bedingungen und Prozesse analysieren - Teilbereiche elementarisieren - Hindernisse antizipieren

4. Management	- Umsetzung initiieren
----------------------	------------------------

5.3.2 Organisatorische Rahmenbedingungen:

Die Fortbildungen können in unterschiedlichen Formaten angeboten werden. Sie sind in der Regel inhaltlich modularisiert und richten sich im Umfang nach den inhaltlichen Anforderungen der Themen und der Teilnehmenden.

5.3.3 Didaktisch-methodische Hinweise:

Die Fortbildungen sind eine Kombination von kognitiver Er- und Verarbeitung, von Inhalten und der Arbeit an konkreten Problemen mit Fällen aus den Schulen der Teilnehmenden. Das schließt auch Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen, Simulationen und praktisches Training in schulformheterogenen Gruppenarbeitsphasen mit ein.

Der Einbezug von Erfahrungen und aktuellen Anforderungen erfordert eine Fortbildungsstruktur, die reflexiven Lernprozessen Raum lässt.

5.3.4 Bausteine

- in der Entwicklung und Erprobung, siehe 5.3.2 -

6. Quellen

- Augustin, B. Curriculum-Entwurf. Orientierungsseminar für Lehrkräfte, die an einer Schulleitung interessiert sind. Düsseldorf 2008
- Bass 2009/2010 (21-02, Nr. 4). ADO, Teil IV „Lehrer und Lehrerinnen mit besonderer Funktion“
- Bezirksregierung Arnsberg, Dez. 46 . Curriculum für die erweiterte Schulleitung „Mittleres Management am Gymnasium – Entwurf“ (19.11.2009). Bearbeitet von O. Albert, P. Friedrich, W. Kempf
- Bezirksregierung Arnsberg. Poelke, K. Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Handeln von Bereichsleitungen an Berufskollegs in eigenverantwortlichen Schulen (Entwurf).
- Bezirksregierung Detmold. Neu im Amt – Handeln in der Leitungsrolle. Detmold 2010
- Bezirksregierung Düsseldorf. Fortbildung für Leitungsmitglieder in Schule und Studienseminar. Düsseldorf, 1.2.2009
- Bezirksregierung Köln. Grundstruktur für Schulleitungsfortbildung. www.bezreg-koeln.nrw.de vom 24.11.2009
- Faulstich, P. & Ch. Zeuner. Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim 2008
- Hildebrandt, E. Lehrerfortbildung im Beruf. Eine Studie zur Personalentwicklung durch Schulleitung. Weinheim 2008
- MSW (Hrsg.) Curriculum. Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben. Düsseldorf 2008
- Protokolle der Dienstbesprechungen vom 11.8.2009 und vom 26./27.11.2009
- Rd.Erl. 2008. Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen
- Rd.Erl. 2008. Fort- und Weiterbildung. Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben.
- Rolff, H.G. Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim und Basel 2007
- Schulmanagement NRW. Datum? Anforderungsprofil für Kursleiterinnen und Kursleiter in der Schulleiterqualifizierung (SLQ)
- Soencksen & Teilhaber u.a. Kurzüberblick über die Fortbildung und über die 4 Basiskompetenzen des EFV. Düsseldorf 2009
- Wilbers, K. Mittleres Management in der Schule. Nürnberg 2008