



**Berufsbegleitend mit dem besonderen Focus spezieller
Themenaspekte des Leitungshandelns für die i.d.R.
erfahreneren Leitungsmitglieder in Schule und Seminar (mehr
als ein Schuljahr in dieser Position)**

- Führungsaufgabe Unterrichtsentwicklung
- Lernräume gestalten – Rolle der SL bei der Initiierung individueller Lernräume für Schülerinnen und Schule in der Unterrichtsentwicklung (unter Berücksichtigung baulicher Möglichkeiten)
- Kollegiale Feedback-Kultur/koll. Unterrichtshopitationen – Rolle der SL zur Förderung systematischer koll. Kooperation und Reflexion in der Unterrichtsentwicklung
- Impulse zum Leitungshandeln aus der Hattie-Studie für die Unterrichtsentwicklung - Workshop
- Unterrichtsentwicklung und –nachbesprechung
- Systemangemessene Evaluation/Qualitätsmanagement
- Gesprächsführung: situationsangemessener Einsatz verschiedener Gesprächsformen
- Team und Teamentwicklung
- Personalmanagement/-entwicklung
- Konferenzleitung
- Grundlagen des Managements in Schule
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation

Mit externen Experten:

- Schule und Rechtsfragen (Schulrecht sowie Dienstrecht und DienstvorgesetztenEigenschaften)
- Öffentlichkeitsarbeit in Schule; hier: Umgang mit Pressekontakten
- Gesundheit: Prävention und Fürsorge – eine Chance für SL-Handeln



Zu den jeweiligen Themen werden Instrumente und Methoden vorgestellt und anhand von Praxisfällen erprobt. Konzepte und Maßnahmen können entwickelt und auf der Grundlage des Führungsverständnisses der Leitungsperson für die Aufgaben und Ziele der jeweiligen Schule auf ihre Brauchbarkeit für die eigene Praxis hin geprüft werden. Dabei wird die Reflexion und Einübung effektiver Führungsge-spräche wesentliches Element der Fortbildungen sein.

Die Angebote in der Fortbildung werden ergänzt von den Beratungsangeboten der Kollegialen Fallberatung, die u.a. den Aufbau regionaler Netzwerke unterstützen.

Kurzbeschreibungen der ‚**Specials**‘, die angeboten werden können, folgen:

B. berufsbegleitend mit dem besonderen Focus spezieller Aspekte des Leitungshandelns für ‚erfahrenes‘ Leitungspersonal

1 Führungsaufgabe Unterrichtsentwicklung(Nr. 3.249.2016 Wy)

Was macht erfolgreiche Unterrichtsentwicklung in Schule aus?

Schulleitungen stehen insbesondere in der Verantwortung, Strategien der Unterrichtsentwicklung für die eigene Schule zu entwerfen, um gemeinsam mit ihrem Kollegium erfolgreich arbeiten und gute schulische Ergebnisse erreichen zu können. Grundlage für die Verständigung zu den Kriterien ‚guten Unterrichts‘ finden sich neben zentralen Vorgaben auch im Referenzrahmen Schulqualität. Kenntnisse darüber, welche Faktoren bei Unterrichtsentwicklung wirksam sind und wie sie mit geeigneten Managementstrategien zu erfolgreichen Veränderungs-prozessen führen, sind wesentliche Voraussetzung.

Der Erfolg von Schule lässt sich daran erkennen, dass Schülerinnen und Schüler individuell – gemäß ihres Potenzials - zu bestmöglichen Abschlüssen begleitet



werden. Dies verlangt von Schulleitung eine systematische, teamorientierte und systemumfassende Wahrnehmung und Initiierung von Unterrichtsentwicklung. Die Hauptaufgabe von Schulleitung ist es ‚Stellschrauben‘ zu erkennen und zur rechten Zeit behutsam daran zu drehen, um Kollegium, Schülerinnen und Schüler und Eltern in diesem Prozess mitzunehmen.

Zu den Schlüsselaufgaben der Unterrichtsentwicklung gehören:

- Entwicklungsaufträge klar definieren
- Abstimmungsprozesse in der Schulgemeinschaft herbeiführen
- konturierte Implementationsstrategien einführen, um zu einer direkten Veränderung des Alltagshandelns zu gelangen
- Kompetenzen von Schulentwicklungsmanagement an Steuergruppen vermitteln
- die Personalentwicklung mit der Unterrichtsentwicklung verknüpfen

Innerhalb der Fortbildung werden Leitungsteams (Schulleiterin/Schulleiter und ein weiteres Leitungsmittglied) unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der eigenen Schule Zeit haben Lösungen zu entwickeln und/oder alternative Lösungsansätze zu diskutieren.

Adressaten: Leitungsmittglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen
Zeit: insgesamt 4 Fortbildungstage: 2 Tage Input mit Anwendung und in Abständen von 3 bis 4 Monaten je einen Tag Prozessbegleitung zur Unterstützung von nachhaltiger Unterrichtsentwicklung

2 Lernräume gestalten in der Unterrichtsentwicklung – Rolle der Schulleitung bei der Initiierung individueller Lernräume für Schülerinnen und Schüler (unter Berücksichtigung baulicher Möglichkeiten) (Nr. 3.288.2016 Wy)

-Ausschreibungstext wird vor den Sommerferien nachgereicht –



3 Kollegiale Feedback-Kultur (exemplarisch kollegiale Hospitation) – Rolle der Schulleitung im Initiierungs- und Implementationsprozess (Nr. 3.250.2016 Wy)

Auf Basis aktueller wissenschaftlichen Untersuchungen zur Lehrerkooperation zeigt sich eine Diskrepanz zwischen empirisch nachweisbar großen Wirkungen von koll. Erfahrungs- und Wissensaustausch als Form der permanenten Professionalisierung und dem Schulalltag – Ziel der Fortbildung ist, Gelingensbedingungen zu entwickeln und reflektieren, in der - verbunden mit einer Kultur der Wertschätzung - systemisch Lehrerkooperation in der Unterrichtsentwicklung eingebunden sein kann. In Abgrenzung von Evaluationsinstrumenten setzen sich die Teilnehmenden mit der zu Feedback gehörigen Prinzipien, Verfahren, Zielen und Regeln auseinander und beziehen dies auf unterschiedliche Feedbacksituationen im Schulalltag. Sie entwickeln Rahmen und erste Schritte für diese schulische Entwicklungsaufgabe – exemplarisch am Beispiel der Chancen für koll. Hospitationen. Gut vorbereitete Strategien z.B. für ‚reflecting teams‘ und ‚koll. Hospitationen‘ erleichtern die Überwindung von Stolpersteinen und die Verankerung unterrichtsbezogener Feedbacks in der Schulkultur. Akzeptanz erleichtert Aktion und Veränderung.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage

4 Impulse zum Leitungshandeln aus der Hattie-Studie für die Unterrichtsentwicklung – Workshop (Nr.3.305.2016 Wy)

Die umfangreiche Studie des Bildungsforschers John Hattie wirft Fragen auf, regt viele Diskussionen an und verführt zur subjektiven Rezeption. Lernprozesse sichtbar machen - Alle reden darüber, alle wissen, wie es geht – wirklich? Was bedeuten diese Impulse für die Aufgaben der Schulleitung?



Kernaufgabe von Schule ist, individuelle Lernprozesse und Kompetenz-entwicklung von Schülerinnen und Schülern zu fördern – entsprechend gestalten Lehrkräfte den Unterricht und vereinbaren sich zu ihren Entwicklungsvorhaben, dazu finden sich viele Hinweise in der Studie, um Lernprozesse sichtbar zu machen. Die Anforderungen finden sich wieder im Qualitätstableau und den bildungspolitischen Innovationen in NRW

Die Ergebnisse aus Hatties Studie werden aus der Sicht der Schulleitung betrachtet:

- Zu welchen Ergebnissen kommt Hattie konkret? Was ist gemeint mit „visible learning“ und welche Konsequenzen ergeben sich für die Schulkultur und das Unterrichtsverständnis? Ist guter Unterricht tatsächlich vor allem von der Lehrerpersönlichkeit abhängig oder geht Hattie viel weiter?
- Wie verbinden sich diese Hinweise mit den aktuellen bildungspolitischen Vorgaben in NRW?
- Welche Impulse für die Unterrichtsentwicklung an der eigenen Schule ergeben sich, welche Wege der Initiierung? Welche Möglichkeiten gibt es, eine Evaluations- und Feedbackkultur in Schule und Unterricht als Schulleiter/in zu implementieren und nachhaltig zu entwickeln? Nach welchen Kriterien sollte Schulleitung die Priorität bei den Aufgaben im Führungshandeln dazu klären

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 1 Tag

5 Unterrichtsentwicklung und –nachbesprechungen (Nr. 3.015.2016-Wy)

Unterrichtshospitationen und –nachbesprechungen gehören zum alltäglichen Handeln von Schulleitungen und verfolgen Zielsetzungen aus den Bereichen Unterrichtsentwicklung und Personalmanagement. In diesem Seminar geht es daher um Grundlagen der Unterrichtsentwicklung und die Vermittlung von Strategien, die zu einer Professionalisierung der Unterrichtsnachbesprechung führen:



Leitungsmitglieder machen sich ihr Bild von gutem Unterricht bewusst und bringen es in Verbindung mit den Kriterien der Qualitätsanalyse NRW für die Beobachtung von Unterricht und Lernprozessen.

Leitungsmitglieder setzen sich mit Themen der Unterrichtsentwicklung an ihren Schulen auseinander, auf die sie Einfluss nehmen können und müssen.

Der Beitrag von Unterrichtsnachbesprechungen zur Unterrichtsentwicklung soll erfahrbar und reflektiert werden.

Dabei ist der Deutungsmusteransatz als Instrument einer neuen Form der Unterrichtsnachbesprechung zu erproben und zu bewerten.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage

6 Systemangemessene Evaluation /Qualitätsmanagement (Nr. 3.207.2016-Wy)

Mit dem ‚Qualitätstableau an Schulen in Nordrhein-Westfalen‘ hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung verbindliche Standards für die Qualitätsanalyse an Schulen vorgelegt. Die besonderen Aufgaben der Schulleitungen liegen auch darin, die Ergebnisse der schulinternen Evaluationsprozesse mit den Rückmeldungen der Qualitätsanalyse zu kombinieren und die Ergebnisse des externen Blicks in schulische Maßnahmeplanungen umzusetzen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen das Qualitätstableau für die Qualitätsanalyse und erweitern ihre Kenntnisse über Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen des intern konzipierten Qualitätsmanagements an Schulen. Sie üben sich in der Planung einer Selbstevaluation zum Thema ‚Unterricht‘, um möglichen Handlungsbedarf zu entwickeln und Schritte zur Qualitätsentwicklung einzuleiten.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und Studienseminar in unterschiedlichen Funktionen



Zeit: 2 Tage

7 Gesprächsführung: Beratungs-, Konflikt- und Kritikgespräche (Nr. 3.557.2016-Wy)

Die Fähigkeit, Gespräche unterschiedlicher Art fachlich kompetent, sicher und zielorientiert zu führen, ist eine wesentliche Anforderung an Schulleitungen. Neben der Erarbeitung notwendigen Hintergrundwissens steht die Erprobung der einzelnen Gesprächstypen in Simulationen im Vordergrund. Dabei setzen sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit folgenden Themen (je Gesprächstyp einen Tag, ergänzend fakultativ ein Trainingstag in Kleingruppen) auseinander:

Beratungsgespräch:

Kommunikationssperren

Grundlagen der partnerzentrierten Gesprächsführung

wünschenswerte Beratungsvariablen

Phasen eines erfolgreich verlaufenden Beratungsgesprächs

Konfliktgespräch:

Konfliktdiagnostik

Dramaturgie der Konflikte

Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten und Moderation von Konflikten

Kritikgespräch:

Problemanalyse aus Sicht der kritikführenden Person

Vorbereitung und Durchführung von Kritikgesprächen

Vermeidung von interaktionellen Fallen

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 4 Tage



8 Personalmanagement/ - entwicklung (Nr.3.553.2016-Wy)

Personalmanagement bedeutet Personalführung und –entwicklung. Diese Bereiche gehören zu den zentralen Handlungsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern, deren Bedeutungen innerhalb der Aufgaben einer eigenverantwortlichen Schule zunimmt, und sind gekennzeichnet durch die Aufgabe, für eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Schule und des Schulsystems und den vorhandenen Fähigkeiten der Lehrerinnen und Lehrer zu sorgen. Eindrücke und erste Erfahrungen zu differenzierten Modellen der Unterrichtsorganisation werden erörtert.

Im Zentrum dieser Fortbildung stehen daher folgende Themen:

Gewinnung und Förderung von geeigneten Personen für besondere Aufgaben

Nutzung von Anreizsystemen zur Motivation

Unterschiedliche Möglichkeiten zur Personalentwicklung ‚into the job‘ und ‚on the job‘

Die Verantwortung der Schulleitung für die Professionalisierung der Lehrkräfte über eine Fortbildungsplanung ist Teil der Personalentwicklung.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage

9 Team und Teamentwicklung (Nr. 3.561.2016-Wy)

Zur der Leitungsfunktion gehört die Aufgabe, Teamentwicklung als wesentliche Gelingensbedingung für Unterrichtsentwicklung zu implementieren und die Möglichkeiten für die Arbeit in Teams und deren Selbststeuerung ihrer Arbeitsorganisation zu schaffen.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage



10 Konferenzleitung (Nr. 3.565.2016-Wy)

Konferenzen und Besprechungen sind zentrale Steuerungs- und Entscheidungselemente im Rahmen der inneren Schulentwicklung. Sie sind darüberhinaus Spiegel des Führungssystems einer Organisation.- Die Art und Weise, wie Konferenzen vorbereitet und geleitet werden, wie kommuniziert und entschieden wird, hat direkten Einfluss auf die Organisationskultur und damit auf das Organisationsmanagement von Schule.

Die Fortbildung vermittelt Grundlagen zum Konferenzablauf, Sitzungsplanung, Formen der Partizipation und zu Moderationstechniken. Die Teilnehmenden erhalten Gelegenheit, eine konkrete Planung zu erstellen und diese in einer Simulation zu erproben. Dabei spielt der Umgang mit ‚typischen Konferenzteilnehmern‘ eine wichtige Rolle.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen
Zeit: 2 Tage

11 Grundlagen des Managements in Schule (Nr. 3.742.2016-Wy)

Was macht ein erfolgreiches Management in Schule aus?

Schulleitungen stehen insbesondere in der Verantwortung, Strategien für die eigene Schule zu entwerfen, um gemeinsam mit ihrem Kollegium erfolgreich zu arbeiten und gute schulische Ergebnisse erreichen zu können.

Wissen um Managementstrategien und Kenntnisse darüber, welche Faktoren entscheidend dafür sind, anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele zu erreichen, sind ein notwendiges Fundament für jede Leitungstätigkeit.



Der Erfolg von Schule hängt von wirksamer Führung ab. Gelingende Bildung und Erziehung verlangt systematische Gestaltung der Schule als Ganzes. Nur so können die zahlreichen Einzelprozesse aufeinander abgestimmt und auf den Zweck von Schule ausgerichtet werden. Voraussetzung dafür ist gelingende Kommunikation unter den Lehrkräften und in der Schulgemeinschaft.

Eine Schulleitung ist die entscheidende Führungskraft einer Schule und hat vor allem für ein effektives Management der Schule zu sorgen. Dies erfordert, die führungsorientierte Seite des Managements auszuprägen.

Zu den Schlüsselaufgaben des Schulmanagements gehören:

- Ziele vereinbaren, Pläne erstellen, Entscheidungen treffen, Maßnahmen umsetzen, Ergebnisse kontrollieren,
- Funktionsfähige Führungs- und Kooperationsstrukturen schaffen,
- Kolleginnen und Kollegen gezielt fördern, fordern und beurteilen,
- Mit den Partnern von Schule zusammenarbeiten.

Management ist ohne Erfahrung und Übung in Planung und Organisation nicht möglich.

Innerhalb der Fortbildung werden für komplexe Beispielaufgaben unter Berücksichtigung möglicher Rahmenbedingungen (der eigenen Schulen) Lösungen entwickelt bzw. alternative Lösungsansätze diskutiert. Dabei werden Arbeitsprozesse innerhalb der eigenen Schulen hinterfragt, strukturiert und möglicherweise neu organisiert.

Anhand der eigenen Schulorganisation üben (und hinterfragen) die Teilnehmer/innen Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu benennen, Aufgaben zu delegieren und Rechenschaft einzufordern.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage



12 Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (Nr. 3.257.2016-Wy)

Zeitnot ist für viele Schulleitungen zum alltäglichen Bestandteil beruflichen Tuns geworden. Zu wenig Zeit zu haben, sich ständig dem Druck unerledigter Aufgaben ausgesetzt zu fühlen, kennzeichnet gerade hochkomplexe Arbeitsfelder, wie es auch die Leitung einer Schule darstellt. Zeit ist nicht zu vermehren, Zeitmanagement kann dabei nur bedeuten, anders und bewusster mit Zeit umzugehen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen und durchschauen ihre persönlichen Zeitdiebe.

Sie erwerben Strategien, ihren Arbeitsalltag effektiver und zufriedenstellender zu gestalten.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage

13 Schule und Rechtsfragen (mit externen Experten) (Nr. 3.566.2016-Wy)

Mit Juristinnen und Juristen werden grundsätzliche Rechtsfragen anhand verschiedener Praxisfälle erörtert und die Abgrenzung der juristischen Aspekte von denen der Personalführung und situationsangemessener Kommunikation verdeutlicht.

Zum Schulrecht werden Fälle aus der Lehrer-Verantwortung im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern thematisiert (Notenentscheidungen, Verantwortung der Aufsicht etc.)

Perspektivische Fragen aus der Rolle als Dienstvorgesetzte werden einbezogen. Zusätzlich bieten Fortbildungen mit den Juristinnen und Juristen aus der BR Köln Gelegenheit, das Wissen zu vertiefen



- zum Verständnis Vorgesetzte – Dienstvorgesetzte
- zum Überblick zur Zuständigkeitsverordnung und den Aufgaben in Zusammenarbeit mit der BR

Exemplarisch werden Praxisfälle aus den Mitbestimmungsverfahren - im Umgang mit dem Lehrerrat der Schule bearbeitet.

Eine Anmeldung führt die Interessierten in jeweils ein Tagesseminar zu Fragen des Schulrechts und des Dienstrechts (incl. Dienstvorgesetztereigenschaften).

Adressaten: Leiterinnen und Leiter von Schule und Seminar und ihre Stellvertretungen

Zeit: Schulrecht und Dienstrecht jeweils 1 Tag

14 Chance der Öffentlichkeitsarbeit in Schule - speziell Umgang mit Pressekontakten (mit externen Experten) (Nr. 3,1009.2016-Wy)

Angesichts zunehmender Eigenverantwortlichkeit von Schule rückt die Bedeutung von professioneller Öffentlichkeitsarbeit immer stärker in das Bewusstsein von Schulleiterinnen und Schulleitern – unter Beachtung der Wirkungen nach innen und außen.

Der Umgang mit Pressekontakten ist dabei ein wesentliches Aktionsfeld von Schulleitungshandeln. Auch wenn in größeren Systemen teilweise Aufgaben delegiert sind, bleibt die Entscheidung der Grundlinie in der Führungsverantwortung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fortbildung erarbeiten und diskutieren Leitidee und Standards zur Öffentlichkeitsarbeit auf Basis der entsprechenden Rechtsgrundlagen, insbesondere im Umgang mit der Presse. Über die Einbeziehung von externem Expertenwissen (Journalistenblick wie auch die Sicht der Pressestelle der BR) können die Teilnehmenden anhand verschiedener Einzelbeispiele aus der Praxis abschätzen, wann und wie Abstimmungen hilfreich und erforderlich sind.



Adressaten: Schulleiterinnen und Schulleiter und deren Stellvertretungen

Zeit: 1 Tag

zusätzlich ½ Tag Informationsveranstaltung mit dem Pressesprecher
der Bezirksregierung Köln

15 Gesundheit:Prävention und Fürsorge - eine Chance für Schulleitungshandeln (mit externen Experten) (Nr. 3.571.2016-Wy)

Gute Schulen brauchen ein gesundes Arbeitsklima und gesunde Lehrkräfte, die durch ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsstärke Entwicklungsarbeit voranbringen,

Qualitätssicherung und Schulentwicklung sind auf Dauer nur sicherzustellen, wenn Personalmanagement und Personalentwicklung auch unter dem Aspekt von Prävention und Fürsorge gesehen und umgesetzt werden.

Im Laufe der Veranstaltung erhalten sie deshalb Kenntnisse im Bereich Fürsorge und Prävention, die eine Hilfestellung für das alltägliche Schulleitungshandeln sind.

Im Laufe der Veranstaltung können Kenntnisse zu folgenden Bereichen erworben werden:

- Möglichkeiten der Erfassung von Belastungen
- Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung als konkrete Hilfestellung für das alltägliche Schulleitungshandeln

Sie erhalten Informationen zu den gesundheitlichen Belastungen im Lehrerberuf und der sich daraus ergebenden Vielzahl möglicher Konsequenzen für Schulleiter/innen. Insbesondere wird das Konfliktfeldes "Krankheit im Kollegium" beleuchtet und es werden Hilfestellungen zur Bewältigung gegeben.

Dabei werden die Aspekte des Beruflichen Eingliederungsmanagements (BEM) ebenso angesprochen wie der Umgang mit schwerbehinderten Lehrkräften.

Informationen zu Unterstützungsangeboten und Ansprechpartnern werden bereitgestellt.



Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL unterschiedlichen Funktionen
Zeit: 1 Tag