



Berufsbegleitende Fortbildungen für Leitungsmitglieder: Wirkungen von Veränderungen auf Schulleitung

Schulleitungen stehen in der Verantwortung zur Gestaltung von Veränderungsprozessen (mit allen Instabilitäten des Wandels) und von Übergängen

- zur Sicherung der Qualität des Unterrichts/ der schulischen Entwicklung und der Abschlüsse für Schülerinnen und Schüler
- zur Balance der Interessen aller Beteiligten in der Schulgemeinde im Sinne gelingender Kommunikation
- zur gelingenden Kooperation mit umliegenden Schulen in der direkten Umgebung und in kommunalen Netzwerken

Führungshandeln zielt auf Wirksamkeit. Diese Wirkungen beobachten und reflektieren zu können, ist wesentliche Gelingensbedingung für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Es braucht Klarheit der Führungspersonen in ihrer Haltung sowie Selbst- und Teamkompetenzen im Umgang mit den vielfältig Beteiligten und dem System.

1 „Visible Leadership – visible learning: Impulse zum Leitungshandeln aus der Hattie-Studie für die Unterrichtsentwicklung“

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

Zielgruppe: erfahrenes Leitungspersonal (mind. 3 Jahre)

Zeit: 1 Tag

2 Reflexionsworkshop

Unterrichtsbezogenes Führungshandeln: Standortklärung (strukturelle Klärung eigener Ziele und Bedarfe) als Startpunkt zur Bewältigung von bildungspolitischen Herausforderungen und zunehmender Verantwortung der Schulleitung



Internationale Schulleitungsforschung betont die Wirkungen des Schulleitungshandelns bis hin zu den Schülerleistungen, der Referenzrahmen NRW und die Neustrukturierung der QA zeigen den hohen Reflexionsbedarf der Führungspersonen auf. Klarheit und Transparenz in den Zielsetzungen und Aufbau von den Arbeitsprozess unterstützenden Strukturen gelten ebenso als förderliche Bedingungen für den Lernprozess wie eine wertschätzende Schulkultur und Kommunikation. Diesen Rahmen für die zentrale Entwicklungsaufgabe in Schule, die Unterrichtsentwicklung, zu gestalten, stellt eine komplexe und differenzierte Anforderung an die Schulleitung, besonders an den Schulleiter/ die Schulleiterin in ihrer Gesamtverantwortung dar. Dabei ist die Relation zu berücksichtigen zwischen der subjektiven Wertsetzung zur Führungsverständnis und –aufgaben, den Prüfkriterien des Führungsverhaltens nach Qualitätstableau und den Rückmeldungen der Schulgemeinde.

In diesem Workshop erhalten die Teilnehmenden – anknüpfend an die persönliche Ausgestaltung ihrer Führungsrolle die Möglichkeit eines strukturierten Reflexionsprozesses – konkrete Aspekte können sein:

- Vergewisserung des eigenen Wertehorizontes
- Klärung des Selbst- und Rollenverständnisses
- Erarbeitung einer persönlichen Vision
- Verortung der eigenen Stärken (und Schwächen)
- Klärung des Bildungsbedarfes sowie der Planung des persönlichen Entwicklungsprozesses

Orientiert an verschiedenen Spannungsfeldern des schulischen Alltags können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Praxisfälle reflektieren, wozu die Moderation ihnen verschiedene Instrumente (Tools mit Reflexionsfragen, Lerntagebuch bzw. Portfolio) als Reflexionsfolie zu Perspektivenwechsel und Ressourcenaktivierung anbieten kann. Möglichkeiten des Transfers für das Schulleitungshandeln in der Personalverantwortung werden thematisiert und je nach Teilnehmerresonanz



intensiver bearbeitet. Handlungssituationen werden als herausfordernde Lernsituationen gestaltet, um Handlungsoptionen im Führungshandeln per Übung und Erprobung zu erweitern. Andere Perspektiven (Feedback zum Führungshandeln wie auch Informationen zu den Prüfkriterien des Qualitätstableaus) können bei Bedarf beraten werden.

Zielsetzung des Workshops:

- Stärkung der Führungsrolle durch Reflexion der persönlichen Zielen im Spannungsfeld von Person, Rolle und System
- Persönliche Kompetenzentwicklung über das Stärken der Stärken im jeweiligen Führungshandeln
- Präzisierung und Fokussierung der für das eigene Kollegium passenden Ziele und Ansatzpunkte exemplarisch entlang eines ausgewählten Entwicklungsauftrags

Rahmenbedingungen:

In einer kleinen Gruppe (12 Pers.) erfahrener Leitungspersonen (mind. 3 Jahre in der Spitzenposition) können 1-3 Tage innerhalb dieses Themenspektrums je nach Ausgestaltungswunsch der Teilnehmenden verabredet werden.

Vorabsprachen finden an einem Informationsnachmittag statt, im Anschluss entsteht die konkrete Gestaltung der verabredeten Zeit als Workshop in dieser Fortbildungsgruppe.



3 Angebot zur Unterstützung des Schulleitungshandelns vor Ort im Leitungsteam: Kompetenzorientierte Selbst- und Teamentwicklung

Auch mit Klarheit und Vertrauen in die eigene Führungsverantwortung liegt bei der Initiierung und Verstetigung von Veränderungsprozessen in der Unterrichtsentwicklung eine hohe Bedeutung in der Teamentwicklung. Organisations- und Personalentwicklung im Leitungsteam sind hierbei Modell für die Entwicklung von Teamstrukturen im Kollegium; daher bedarf es bei der Initiierung / Implementierung neuer Entwicklungsvorhaben im Leitungsteam besonderer Aufmerksamkeit. Gelingende Kommunikation und gute Kooperation in der Bewältigung der komplexen Aufgaben sind prägende Säulen der Lehr-Lernkultur in Schule.

Eine Unterstützung bei dieser besonderen Herausforderung typischer schulinterner Klärungsanlässe kann in Form schulinterner Moderation zu folgenden Anlässen bereitstehen:

Integration neuer SL-Mitglieder, Geschäftsordnung und Klärung von internen Kommunikationsabläufen, Konfliktmanagement, Prozessinitiierung und –Steuerung, kooperative Entscheidungsfindung, Entwicklung eines gemeinsamen Bildes von Schule, von Unterricht ...

Zielsetzung ist, mit Hilfe schulinterner Moderation im Leitungsteam (insg. max. 6 Sitzungen von je 3 Std.) lösungs- und ressourcenorientiert im Team arbeiten zu können. Mit Souveränität und solider Selbstkompetenz der Leitungspersonen sind Perspektivenwechsel und pragmatische Bewältigungsstrategien sowie wertschätzendes Führungshandeln im Umgang mit Entwicklungsaufgaben verbunden. Die spezifischen Situationen des Schulalltags vor Ort können Ausgangspunkt des gemeinsamen Reflexionsprozesses sein: Wie kann ein



konstruktives Zusammenspiel der vorhandenen Führungsstärken mit Blick auf die Lösung der komplexen Führungsaufgaben gelingen?

Die konkreten Themen der Bearbeitung werden in einem Vorgespräch vereinbart und in einen Kontrakt gefasst. Mit dem Kontrakt wird die Möglichkeit der gegenseitigen Aufkündigung wie auch absolute Vertraulichkeit zugesichert.

Zielgruppe: Schulleitungsteams in schulinterner Praxisbegleitung

Zeit: nach Vereinbarung im Kontraktgespräch, max. 6 Halbtage von je 3 Std.

4 Kollegiale Fallberatung für Schulleitungsmitglieder

Von Schulleitungsmitgliedern wird erwartet, dass sie auf veränderte Anforderungen und Erwartungen angemessen reagieren und mit den oft divergierenden Ansprüchen der an Schule Beteiligten konstruktiv umgehen.

Kollegiale Fallberatung kann dabei unterstützen, bei vielfältigen und sich zum Teil widersprechenden Interessen die eigene Rolle mit anderen kollegial zu reflektieren und so die eigenen Handlungskompetenzen zu erweitern und als Leitung „den Blick für das Ganze“ zu behalten.

Eine Fallberatungsgruppe besteht aus 6-8 rollengleichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die von qualifizierten Fallberaterinnen und Fallberatern geleitet wird. Diese vermitteln eine Methode der kollegialen Fallberatung, die von Dr. Georgia Mosing gemeinsam mit Schulleitungspersonen erprobt wurde. Im Anschluss an die von den Fallberaterinnen und Fallberatern geleiteten Sitzungen kann die Gruppe nach dieser Methode selbständig weiterarbeiten und so ein dauerhaftes System der gegenseitigen Unterstützung aufbauen.



Angeboten werden Gruppen an Standorten im Westen, der Mitte und im Osten der Bezirksregierung Köln angeboten. Die Gruppen werden sukzessive eingerichtet, so dass alle Interessentinnen und Interessenten berücksichtigt werden können.

Adressaten: Schulleitungsmitglieder aller Schulformen

Zeit / Beginn: 8 Nachmittage (3 Zeitstunden), ca alle 4-6 Wochen

Ort: Schulen in den betreffenden Regionen