



**B: 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
- Führungsaufgabe gestalten: Veränderungen durch Digitalisierung
- 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
- Auf dem Weg zur inklusiven und interkulturellen Schule – eine Entwicklungsaufgabe für Schulleitungen
- Unterrichtsentwicklung und –nachbesprechung
- Gesprächsführung: situationsangemessener Einsatz verschiedener Gesprächsformen
- Gesprächsführung: Beratungsgespräche
- Team und Teamentwicklung
- Personalmanagement/-entwicklung
- Führungsaufgabe Fortbildungsplanung
- Konferenzleitung
- Grundlagen des Managements in Schule
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Lehrergesundheit – (alles) nur eine Frage der Schulleitung?

Mit externen Experten:

- Schule und Rechtsfragen (Schulrecht sowie Dienstrecht und DienstvorgeseztenEigenschaften)
- Öffentlichkeitsarbeit in Schule; hier: Umgang mit Pressekontakten
- Gesundheit: Umgang mit Teilhabe im SL-Handeln auf Basis des Schwerbehindertenrechts

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 Führungsgespräche 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

### **Führungsaufgabe Unterrichtsentwicklung (Nr. 3.249.2019 Es)**

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 Veränderungsprozessen führen, sind wesentliche Voraussetzung.

Der Erfolg von Schule lässt sich daran erkennen, dass Schülerinnen und Schüler individuell – gemäß Potential - 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: Zwei 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



## **Führungsaufgabe gestalten: Veränderungen durch Digitalisierung (Nr. 3.089.2019 Es)**

Die fortschreitende Digitalisierung ist zum festen Bestandteil unserer Lebens-, Berufs- und Arbeitswelt geworden. Wie bereiten die Schulen ihre Schülerinnen und Schüler darauf im Unterricht vor?

Leben mit Medien und Lernen mit Medien bieten Chancen und stellen Herausforderungen für die Unterrichtsentwicklung dar. Der Medienkompetenzrahmen NRW definiert hier verbindlich die Kompetenzen, die die Schüler\*innen im Unterricht aller Fächer erwerben sollen. Gleichzeitig bieten digitale Medien einen Mehrwert für fachliches Lernen, wozu sich die Fachschaften austauschen und fortbilden werden.

Die Schulen erstellen im Rahmen ihrer Schulprogrammarbeit ein Medienkonzept, das in einem komplexen Prozess Unterrichtsentwicklung, Ausstattungsbedarf und Fortbildungsplanung verbindet. Schulleitungen stehen bei der Erstellung des Medienkonzepts insbesondere in der Verantwortung, Strategien für die eigene Schule zu entwerfen, um gemeinsam mit ihrem Kollegium erfolgreich arbeiten und gute schulische Ergebnisse erreichen zu können.

Kenntnisse darüber, welche Faktoren bei Unterrichtsentwicklung, Ausstattungsbedarf und Fortbildungsplanung im Rahmen des Medienkonzepts wirksam sind und wie sie mit geeigneten Managementstrategien zu erfolgreichen Veränderungsprozessen führen, sind wesentliche Voraussetzung.

Zu den Schlüsselaufgaben der Entwicklung eines Medienkonzepts gehören:

- Entwicklungsziele und -aufträge klar definieren und mit Erfolgskriterien festhalten (Fortbildungsplanung und Evaluationsprozesse integrieren)
- Abstimmungsprozesse in der Schulgemeinschaft herbeiführen
- bei der Planung des Ausstattungsbedarfs mit dem Schulträger zusammenarbeiten
- konturierte Implementationsstrategien einführen, um zu einer direkten Veränderung des Alltagshandelns im Unterricht zu gelangen
- die Personalentwicklung mit der Unterrichtsentwicklung verknüpfen

Innerhalb der Fortbildung werden Leitungsteams (Schulleiterin/Schulleiter und ggfs. 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: 2 Tage im Block (incl.Übernachtung)



## **Lernräume gestalten in der Unterrichtsentwicklung – Rolle der Schulleitung bei der Initiierung individueller Lernräume für Schülerinnen und Schüler (unter Berücksichtigung baulicher Möglichkeiten) (Nr. 3.288.2019 Es)**

Die Anforderungen an Schule und Unterricht haben sich gewandelt: Der individualisierte Blick auf jede einzelne Schülerin und jeden einzelnen Schüler, die Umsetzung von Inklusion, die Integration von jugendlichen Geflüchteten, der pädagogisch gestaltete Ganztagsunterricht stellen nicht nur eine Herausforderung für das pädagogische Personal in Schulen dar, auch die baulichen und innenarchitektonischen Anforderungen an gute Schulgebäude haben sich damit tiefgreifend verändert.

Der Schulleiter, die Schulleiterin steht vor der Aufgabe, die Möglichkeiten zur Ausgestaltung und Sicherung des pädagogischen Auftrags von Schule mit den räumlichen Bedingungen in Einklang zu bringen. Dazu ist eine enge Kooperation und gute Zusammenarbeit mit den Schulträgern erforderlich.

Gleichzeitig stehen viele Schulen aus den 1960er und 1970er Jahren vor notwendigen Generalsanierungen, auch Anbauten und Neubauten werden im Kontext der veränderten pädagogischen Anforderungen vielerorts diskutiert. Die zentrale Verantwortung für die Bereitstellung von Schulraum liegt bei den Schulträgern (SchulG § 78 ff), deren Vielfältigkeit als Ressource bei der Umsetzung pädagogischer Ideen weitreichende Wirkungen haben. Der Schulleiter/die Schulleiterin verkörpert somit eine Verbindung zwischen den kommunalen Entscheidungen und den pädagogischen Umsetzungserfordernissen, und muss sich seine Rollen entlang von zwei Aspekten klären:

- Gibt es ein Spannungsfeld zwischen pädagogischen Anforderungen und den Rahmenbedingungen der kommunalen Entscheidungen (im Planungs- und/oder Umsetzungsprozess)?
- Wie gestaltet sich die innerschulische Kommunikation – auch über einen längeren Zeitraum?

In einer zweitägigen Fortbildung soll die Schulleitung zu diesem Thema durch eine Erweiterung von Handlungsoptionen gestärkt werden.

Verschiedene konkrete Fragen wären vorstellbar:

- *Welchen Einfluss hat überhaupt der 'Raum als dritter Pädagoge' auf das Gelingen pädagogischer Prozesse? Wie verändert sich notwendigerweise die innenarchitektonische Gestaltung von Lernräumen angesichts der aktuellen Erkenntnisse zu Lernprozessen?*
- *Wie muss eine gute Schule heute baulich gestaltet sein? Welche architektonischen Entwicklungen im Schulbau gibt es in Deutschland und in den angrenzenden Nachbarländern?*



- *Die Verantwortung liegt beim Schulträger. Welche Rolle spielt Schulleitung überhaupt in diesem sensiblen Feld zwischen schulischem Auftrag, Schulträger und ausführenden Architekten und Bauleitungen?*
- *Welche Formen der Einbeziehung der gesamten Schulgemeinschaft in anstehende Entscheidungsprozesse sind erprobt?*
- *Gibt es Beispiele für eine gelungene Gestaltung von Lernräumen?*

*u.v.m.*

Diese und viele andere Fragen sollen im Rahmen der zweitägigen Fortbildung mit dem Ziel der Sensibilisierung, der Erweiterung von Horizonten und der möglichen Netzwerkbildung intensiv diskutiert werden.

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

### **Kollegiale Feedback-Kultur (exemplarisch kollegiale Hospitation) – Rolle der Schulleitung im Initiierungs- und Implementationsprozess (Nr. 3.250.2019 Es)**

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

### **Impulse zum Leitungshandeln aus der Hattie-Studie für die Unterrichtsentwicklung – Workshop (Nr.3.305.2019 Es)**

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

### **Auf den Weg zur inklusiven und interkulturellen Schule – eine Entwicklungsaufgabe für Schulleitung (aktualisiert im Sinne eines umfassenden Verständnisses von Inklusion)**

(Nr. 3.264.2019 Es)

Die Anerkennung der UN-Behindertenrechtskonvention durch die Bundesrepublik Deutschland stellt auf breiter schulischer Ebene die Frage nach dem Umgang mit Heterogenität in der Schule. Dabei gilt es, aktuelle gesellschaftspolitische Entwicklungen im Sinne eines erweiterten Verständnisses von Inklusion bezogen auf Migration, Fluchterfahrung und soziale Armut einzubeziehen. Schulische Entwicklungsaufgaben sind so auch im regionalen Kontext zu sehen. Für Schulleitungen bietet der anstehende Entwicklungsprozess große Herausforderungen.

Sich auf den Weg machen, diesen Herausforderungen zu begegnen, bedeutet:

- sich mit den eigenen Vorstellungen vom erweiterten Begriff von Inklusion und den Voraussetzungen, die in der eigenen Schule und Gemeinde/Stadt gegeben sind bzw. wünschenswert wären, auseinander zu setzen
- Multiprofessionelle Teamarbeit und Teamentwicklung auf den unterschiedlichsten Ebenen des Schulsystems (Lehrkräfte, außerschulische Mitarbeiter, Eltern und SchülerInnen) als wichtiges Steuerungsinstrument zu nutzen



- Unterrichtsentwicklung und Konzepte zur individuellen Förderung als Kernelemente zum Umgang mit Heterogenität und Behinderung zu implementieren.
- Schulentwicklung mit dem Schwerpunkt auf kulturelle Aspekte und Aktivitäten betrachten

Die Veranstaltung setzt Impulse basierend auf einem umfassenden Verständnis von Inklusion und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für schulische Leitbilder und pädagogische Haltungen im Sinne der Schulentwicklung. Die ersten Phasen der Initiierung und die Anforderungen der Verstetigung dieser großen Entwicklungsaufgabe werden aufbauend auf den bereits gemachten Erfahrungen der Schulen als längerfristiges Konzept aufgegriffen.

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

### **Unterrichtsentwicklung und -nachbesprechungen**

(Nr. 3.015.2019 Es)

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

### **Gesprächsführung: Beratungs-, Konflikt- und Kritikgespräche**

(Nr. 3.557.2019 Es)

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

### **Personalmanagement/ -entwicklung** (Nr. 3.553.2019 Es)

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

### **Führungsaufgabe Fortbildungsmanagement** (3.343.2019 ES)

Ausgehend von Schulentwicklungszielen haben Schulleitungen die Aufgabe, ein funktionierendes Fortbildungsmanagement an ihrer Schule zu etablieren. Ein gut strukturiertes Fortbildungskonzept und eine zielgerichtete Fortbildungsplanung sind





Garanten dafür, dass Fortbildungsveranstaltungen effektiv und nachhaltig das Lehren und Lernen an der Schule positiv beeinflussen. Die für Schulleitungsmitglieder und amtierende oder zukünftige Fortbildungsbeauftragte konzipierte Fortbildung soll ausgehend von dem IST-Zustand an der jeweiligen Schule die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu befähigen, ihre eigene Haltung bezüglich Fortbildung zu hinterfragen und das Kollegium in der Schulentwicklung mitzunehmen und angemessen zu schulen. An Hand von Beispielen werden Kriterien für ein sinnvolles Fortbildungskonzept erarbeitet, das dann auf die eigene Schule übertragbar ist. Die konkrete Fortbildungsplanung wird situationsgerecht und handlungsorientiert erprobt. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten für ihre eigene Arbeit nicht nur das im Seminar eingesetzte Material sondern auch eine in der Lehrerkonferenz einsetzbare Power-Point Präsentation zum Thema Fortbildungsplanung.

Adressaten: Leitungsmitglieder in der Schule, Mitglieder der Steuergruppe, Fortbildungsbeauftragte

Zeit: 1 Tag

### **Gesprächsführung: Beratungsgespräche**

(Nr. 3.559.2019 Es)

Die Fähigkeit, Gespräche unterschiedlicher Art fachlich kompetent, sicher und zielorientiert zu führen, ist eine wesentliche Anforderung an Schulleitungen. Das Beratungsgespräch ist, als allgemeine Dienstaufgabe von Lehrkraft und Schulleitung, eines der häufigsten Gesprächstypen des beruflichen Alltags und bedarf einer komplexen kommunikativen Handlungsfähigkeit.

Neben der Erarbeitung notwendigen Hintergrundwissens zu Beratungsgespräch ist die Erprobung in Simulationen ein wichtiger Bestandteil. Dabei setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den strukturellen Voraussetzungen von Beratungsgesprächen auseinander.

Beratungsgespräch: Der Berater/die Beraterin unterstützt die beratungsnehmende Person bei der Reflexion von Problemen beruflicher Beziehungsgestaltung und der Suche nach neuen Lösungsansätzen.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen

Zeit: 2 Tage

### **Team und Teamentwicklung**

(Nr. 3.561.2019 Es)

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



## **Konferenzleitung**

(Nr. 3.565.2019 Es)

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

## **Grundlagen des Managements in Schule**

(Nr. 3.742.2019 Es)

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

### **Zeitmanagement und Arbeitsorganisation**

(Nr. 3.257.2019 Es)

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

### **Lehrergesundheit – (alles) eine Frage der Schulleitung?**

(Nr. 3.409.2019 Es)

Ausgehend von den Prinzipien der Salutogenese und einer ersten Anwendung auf die eigene Berufs- und Lebenssituation steht die Frage im Mittelpunkt, wie Leitung in kleineren und größeren Zusammenhängen ihren Beitrag zur Lehrergesundheit beisteuern kann. Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit zunächst selbst die Methode der Zukunftswerkstatt themengebunden zu erproben, um im Anschluss ein konkretes (schulisches) Vorhaben zu planen. Ein Ziel ist, ‚Zukunftswerkstätten zur gesunden Schule‘, (nach Burow/Rolff) in den eigenen Schulen zu erproben – deren Umsetzungsphase kann entsprechend im Jahresterminplan der Schule verankert werden.

Der letzte Fortbildungstag steht dann im Zeichen des ‚Review‘ und ggfs. des Neu-Ausrichtens. Das Einlassen auf die Thematik und Mitteilen von persönlichen Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten erfordert Vertrauen, kann jedoch zu Motivation und Entlastung für alle beitragen.

Adressaten: Leitungsmitglieder in Schule und ZfsL in unterschiedlichen Funktionen



Zeit: 4 Tage

### **Schule und Rechtsfragen (mit externen Experten)**

(Nr. 3.566.2019 Es)

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 ZfsL und ihre Stellvertretungen  
Zeit: Schulrecht und Dienstrecht jeweils 1 Tag

### **Chance der Öffentlichkeitsarbeit in Schule - speziell Umgang mit Pressekontakten (mit externen Experten)**

(Nr. 3,1009.2019 Es)

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

**Gesundheit: Umgang im SL-Handeln mit Teilhabe von schwerbehinderten Beschäftigten auf Basis des Schwerbehindertenrechts (mit externen Experten)**  
(Nr. 3.571.2019 Es)

Die Bestrebungen schwerbehinderter Menschen, trotz körperlicher od. seelischer Beeinträchtigungen ihre Dienstaufgaben wie alle anderen Lehrkräfte zu erfüllen, wird von Vorgesetzten in besonderer Weise unterstützt. Dieses Ziel soll mit diesem Fortbildungsthema aufgegriffen werden und zunächst die Informationsbasis für Leitungspersonal sichern, damit auf dieser Basis entlang von Praxisfällen exemplarisch verschiedene Gesprächs- und Unterstützungsformen bearbeitet werden können.

Im Verlauf der Veranstaltung erhalten die Teilnehmenden daher Kenntnisse im Bereich der Fürsorge und Prävention, die eine Hilfestellung für das alltägliche Schulleitungshandeln sind. Dabei werden Aspekte des Präventionsgesprächs bzw. beruflichen Eingliederungsmanagement (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