



SACHSEN-ANHALT  
Kultusministerium

LANDESINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT UND LEHRERBILDUNG (LISA)

# FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR SCHULEN IN SACHSEN-ANHALT

Konzeption zur Qualifizierung

© Belkin & Co - Fotolia.com

[www.bildung-lsa.de](http://www.bildung-lsa.de)





<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1. Einführung	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Bildungspolitische Anforderungen in Sachsen-Anhalt	6
1.3 Zielsetzung der Qualifizierung	6
1.4 Grundsätze der Qualifizierung	8
2. Ausrichtung der Führungskräftequalifizierung	10
2.1 Führungskräftevorbereitung	10
2.2 Führungskräftebegleitung	11
3. Inhalt, Gestaltung und Formate der Qualifizierung	12
4. Bestätigung der Teilnahme und Zertifizierung	14
5. Evaluation	14
6. Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Konzeption	15
7. Rahmenbedingungen der Qualifizierung	16
8. Zielsetzungen und Inhalte der Themenbereiche	17
<b>Anlagen</b>	
Quellen	23
Tabellarische Darstellung der Führungskräfte im schulischen Bildungsbereich	24

**Hinweis**

In dieser Konzeption wird der leichten Lesbarkeit wegen für Personen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

## 1. Einführung

Die Konzeption zur Qualifizierung von zukünftigen und bereits tätigen Führungskräften im schulischen Bildungsbereich versteht sich als Bestandteil einer ganzheitlichen Personalentwicklung des Landes Sachsen-Anhalt.

Sie greift Bewährtes aus früheren Konzeptionen zur Führungskräfteentwicklung mit dem Ziel auf, die Professionalität von Führungskräften im schulischen Bildungsbereich zu steigern und auf diese Weise die Entwicklung von schulischen Systemen maßgeblich zu unterstützen.

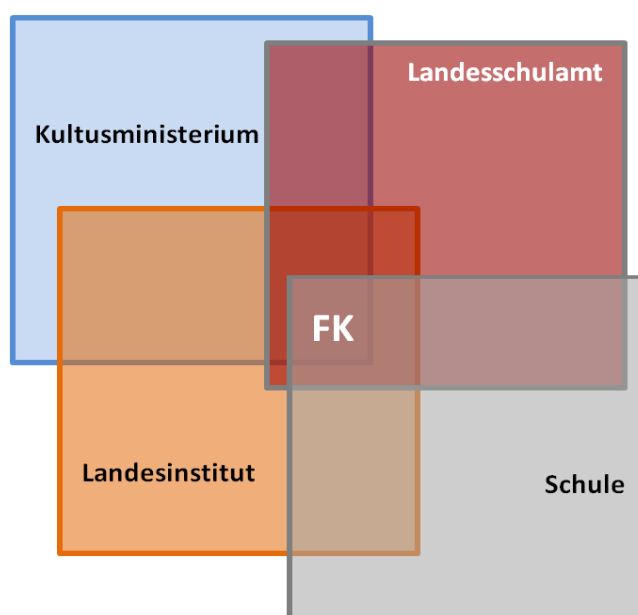


Abbildung: Führungskraft (FK) im Fokus der Institutionen

### 1.1 Ausgangslage

Das Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung (LISA) unterbreitete Führungskräften im schulischen Bildungsbereich in den vergangenen Jahren ein vielfältiges Fortbildungs- und Qualifizierungsangebot zu inhaltlichen bzw. schulformbezogenen Schwerpunktthemen. Im Jahr 2009 startete darüber hinaus eine mit ESF-Mitteln geförderte Qualifizierungsinitiative zur systematischen Gewinnung und Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen unter dem Titel „Führungskräfteentwicklung für Schulen in Sachsen-Anhalt“ (FeSA). Ab Schuljahr 2014/2015 wird dieser gesamte Aufgabenbereich durch die ständige Arbeitsgruppe Führungskräftequalifizierung (FKQ) wahrgenommen.

## 1.2 Bildungspolitische Anforderungen in Sachsen-Anhalt

In der Koalitionsvereinbarung aus dem Jahr 2011 werden die im Bildungssystem arbeitenden Personen als eine entscheidende Ressource zur Verbesserung der Bildungsqualität benannt. Um diese immanently weiterentwickeln und sichern zu können, muss mit ständigen Veränderungen und hoher Komplexität in der jeweiligen Organisation umgegangen werden. Die Steuerung derart dynamischer Prozesse stellt hohe Ansprüche an das Leitungspersonal und damit an die Führungskräftequalifizierung.

Deshalb empfiehlt der Bildungskonvent (s. Anlage Quellen Nr. 8), dass „Schulleiter... auf die qualifizierte Leitung ihrer Schulen, auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen und auf die Personalführung an ihren Schulen systematisch vorbereitet und auch später in ihrer Tätigkeit weiter qualifiziert werden“. Es wird angeregt spezifische berufsbegleitende Fortbildungsprogramme für interessierte und geeignete Lehrkräfte auszubauen, um diese systematisch auf die Führung einer Schule vorzubereiten und für diese Tätigkeit optimal zu qualifizieren.

## 1.3 Zielsetzung der Qualifizierung

Die Qualifizierung hat zum Ziel, zukünftige und bereits tätige Führungskräfte bzw. Leitungsteams im schulischen Bildungsbereich auf hohem Niveau und mit systemischem Ansatz bei ihrer Professionalisierung zu unterstützen.

Mit Blick auf Erfahrungen im Rahmen der FeSA–Qualifizierung gilt es im Zusammenspiel der verantwortlichen Institutionen (s. Punkt 6.) folgende Erkenntnisse aufzugreifen:

- verstärkte Fokussierung im Bereich der Orientierung und Führungskräftegewinnung
- individuelle Beratung und Unterstützung sowohl in der Phase der Führungskräftevorbereitung als auch in der Führungskräftebegleitung
- flexible Umsetzung der Themenangebote im Sinne einer umfassenden Professionalisierung von schulischen Führungskräften

Unter Führungskraft im schulischen Bildungsbereich werden in dieser Konzeption Führungskräfte in der Schule (Schulleiter, stellvertretende Schulleiter, Koordinatoren, didaktische Leiter und weitere Führungsverantwortung wahrnehmende Personen) verstanden. Eine Schlüsselposition nehmen dabei die Schulleiter im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung ein.

Ein nachhaltiges und innovatives Führungsverständnis im Sinne von Leadership muss sich auf die besonderen Erfordernisse und bestehenden Rahmenbedingungen im System ausrichten. Es sollte ein starkes Engagement von Teilnehmenden auslösen sowie inspirierend auf deren Eigeninitiative und -verantwortung wirken.

Durch eine größere Eigenverantwortung von Schule eröffnen sich neue Perspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten für die Führungskräfte. Um diese Prozesse wirksam zu initiieren, zu begleiten und zu unterstützen, benötigen sie Kompetenzen im Transfer- und Qualitätsmanagement unter Beachtung der besonderen Bedeutung der Teamentwicklung. Führungskräfte im schulischen Bildungsbereich müssen sich ihrer Verantwortung für die Wirksamkeit von Leadership im Hinblick auf Lernprozesse und Lernerfolge bewusst sein. Management als operativer Führungsprozess und Leadership als aktive Führungshandlung müssen sich dabei in ihrem Entwicklungsprozess ergänzen (s. Anlage Quellen Nr. 7).

Wer an einer Führungskräftequalifizierung teilnimmt, muss sich darauf verlassen können, dass sich die Angebote am Erwerb von Kompetenzen ausrichten und die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, diese gezielt zu erweitern.

Als zukünftige Schlüsselfiguren und angehende Entscheidungs- und Verantwortungsträger im Bildungsbereich benötigt vor allem die „neue“ Generation schulischer Führungskräfte Qualifizierungsangebote, die dem aktuellen Wissensstand und ihren individuellen Bedürfnissen gerecht werden. Nur so haben sie die Chance, sich ihr ganz persönliches Interesse am Führen zu erhalten und sich einen Blick für die positiven Seiten ihrer Führungstätigkeit zu bewahren.

Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, zielt die Qualifizierung sowohl auf die Führungskräftevorbereitung als auch auf eine kontinuierliche Führungskräftebegleitung ab.

## 1.4 Grundsätze der Qualifizierung

Die nachfolgend aufgeführten Punkte beschreiben grundsätzliche Ansprüche an die Qualifizierung:

### **Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess**

Die Qualifizierung wird als ein kontinuierlicher Prozess des lebenslangen Lernens verstanden, beginnend mit der Aus- und Fortbildung als Lehrkraft über eine orientierende und vorbereitende Qualifizierung zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben bis hin zur amts-einführenden und amtsbegleitenden Qualifizierung für schulische Führungskräfte.

### **Klare Zielorientierung**

Ausschlaggebend für die Zielsetzung ist eine klare Vorstellung von der Aufgabe von Schule und der Rolle von Schulleitung, damit Lehr-Lern-Prozesse und Bildungs- und Erziehungsprozesse gefördert werden.

Ausgehend von den Anforderungen an die Schulleitung einer eigenverantwortlichen Schule leiten sich die Ziele sowie die Inhalte der Qualifizierung ab.

### **Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen**

Eine demokratische Schulkultur fördert Partizipation und Mitverantwortung. Sie lässt Kinder und Jugendliche eine realistische Erfahrung machen, wie Demokratie gelebt und gestaltet wird. Pädagogische Prämissen wie Mündigkeit, gegenseitige Anerkennung, Selbsttätigkeit, Kooperationsfähigkeit sowie demokratische Werte wie Selbstbestimmung, Selbstständigkeit, Partizipation, Gleichberechtigung, Toleranz sind grundlegend.

Die Qualifizierung für pädagogische Führung berücksichtigt diese humanistischen und demokratischen Werte und befördert eine inklusive Grundhaltung. Die Teilnehmenden reflektieren im Rahmen der Qualifizierung bewusst ihr eigenes Wertesystem.

### **Erwachsenendidaktische Prinzipien**

Grundlegend für die kompetenzorientierte Qualifizierung ist der Wechsel von Phasen, in denen die Teilnehmenden sich ihrer eigenen subjektiven Theorien gewahr werden, mit Phasen der eigenen Lernweggestaltung verbunden mit der Reflexion der eigenen Lernprozesse. Erarbeitungs-, Vergewisserungs- und Übungsphasen stehen dabei in einem ausgewogenen Verhältnis und unterstützen die Weiterentwicklung einer nachhaltigen Führungskompetenz. Feedback- und Reflexionsphasen sind mit die wichtigsten methodisch-didaktischen Elemente. Die individuelle Qualifizierung wird unterstützt durch Coachingangebote und den Einsatz zeitgemäßer und benutzerorientierter Medien, wie zum Beispiel E-Learning.



### **Aktive Partizipation der Teilnehmenden**

Die Teilnehmenden tragen Verantwortung für das eigene Lernen. Sie werden angeregt, sich aktiv an der Planung, Durchführung und Evaluation der Qualifizierung zu beteiligen. Sie erhalten in großem Umfang Möglichkeiten des Ausprobierens und Gelegenheit zu der nötigen gemeinsamen Reflexion. Trainer/Moderatoren und Teilnehmende kooperieren und interagieren in hohem Maße.

### **Anregen kollegialen Lernens und intensiver Kooperation**

Den Teilnehmenden wird in vielfältiger Form die Kooperation mit Kollegen und „Lernen von Kollegen“ ermöglicht. Sie nutzen „Peer Reviews“ oder „kritische Freunde“. Gegenseitige Hospitationen ermöglichen einen Perspektivenwechsel. Die Bildung von professionellen Netzwerken wird angeregt und gefördert, damit auf kollegiale Unterstützung und Beratung im Schulleitungsalltag leichter zurückgegriffen werden kann.

### **Selbstgestaltete Lernprozesse**

Die Teilnehmenden sind Gestalter ihrer Lernprozesse und übernehmen Verantwortung für ihren Lernfortschritt. Dabei spielen auch die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine Rolle. Blended Learning bietet vielfältige Möglichkeiten: E-Learning, welches die Präsenzveranstaltungen ergänzt, eröffnet die Chance multimedialen Lernens unabhängig von festen Lernorten, Lernzeiten und Lerntempi und ist ausgerichtet an dem individuellen Wissensstand und den individuellen Lernfortschritten.

### **Wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Arbeitsmaterialien**

Die eingesetzten Arbeitsmaterialien sind aktuell, spiegeln den Stand des wissenschaftlichen Diskurses wider und enthalten Dokumente aus der Praxis des Schulleitungshandelns. Sie vermitteln Grundlagen- und Hintergrundwissen, enthalten aber auch praktische Umsetzungshilfen. Eine Kooperation mit Wissenschaftlern der entsprechenden Fakultäten ist sinnvoll.

### **Unterstützung beim Transfer**

Um die Nachhaltigkeit der Qualifizierung und die Entwicklung des professionellen Handelns der schulischen Führungskräfte zu bewirken, wird nicht nur Wissen vermittelt, sondern die Anwendung dieses Wissens für das Lösen komplexer Probleme in der Praxis befördert.

Bei der Gestaltung der Qualifizierungsangebote werden Phasen zur Reflexion eingeplant, um an vorhandenes Wissen anzuknüpfen, bestehende Theorien neu zu bewerten und diese in die bisherige Tätigkeit einzuordnen. Daher werden die Teilnehmenden angehalten, persönliche Perspektiven zu entwickeln und diese in der schulischen Praxis zu erproben. Eine Reflexion über die Erfahrungen der praktischen Umsetzung vervollständigt den Prozess der Neustrukturierung von Vorstellungen und Verhalten.

## 2. Ausrichtung der Führungskräftequalifizierung

Die nachfolgende Übersicht stellt den Zusammenhang zwischen der persönlichen und der systemischen Verantwortung sowie die beiden Phasen der Qualifizierung dar.

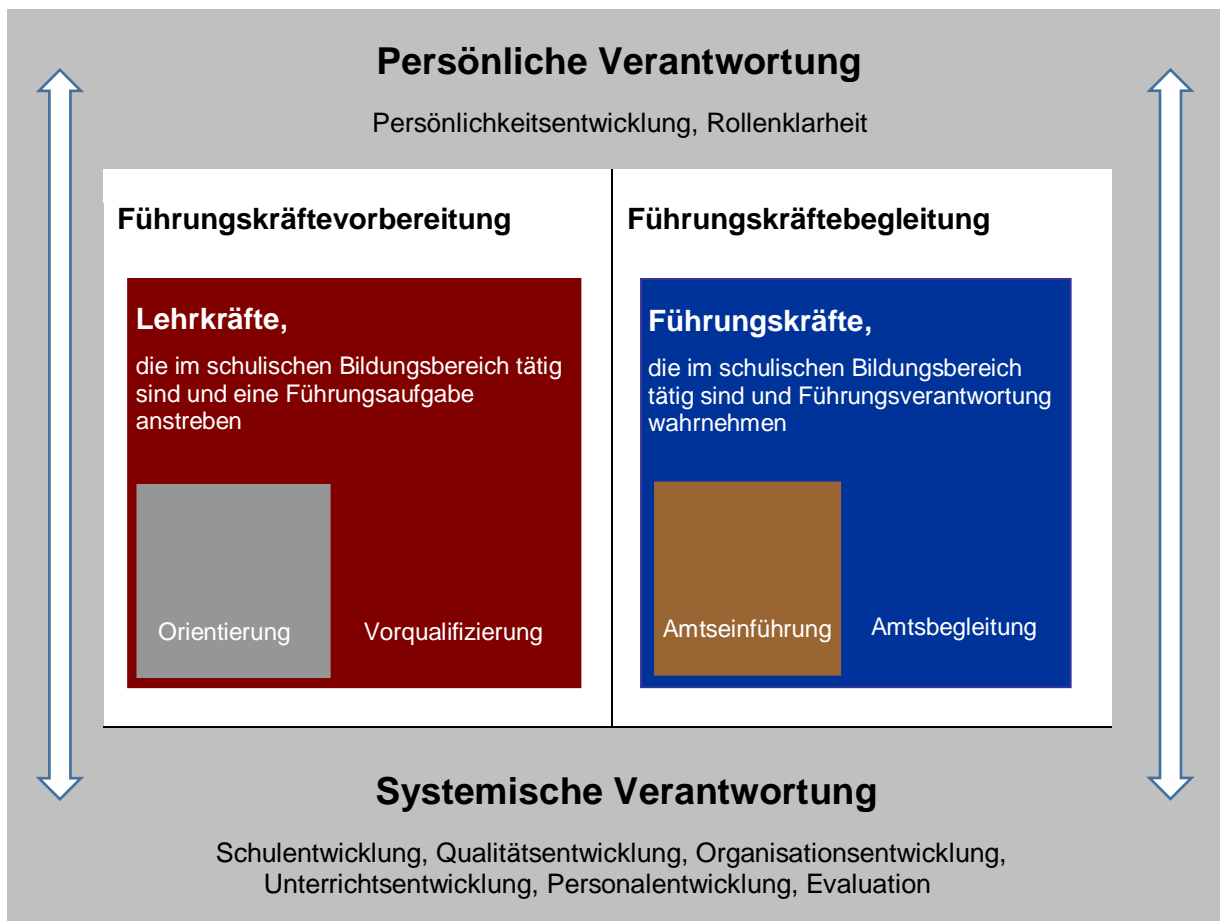


Abbildung: Phasen der Führungskräftequalifizierung

### 2.1 Führungskräftevorbereitung



#### **Orientierung**



#### **Vorqualifizierung**

Zielgruppe der Orientierung sind all jene Lehrkräfte, die an Führungsaufgaben interessiert sind und sich vorstellen können, perspektivisch als Führungskraft tätig zu werden. Die Vorqualifizierung bildet eine Basis für den persönlichkeits- und wissensorientierten Übergang in die Führungsfunktion.

#### **Organisatorischer Rahmen**

Self-Assessment | Module | persönliches Projekt | Dauer: ca. 3 Jahre

Die Angebote richten sich an interessierte Lehrkräfte aller Schulformen. Die Gewinnung von Teilnehmenden wird über eine offene Ausschreibung und durch die gezielte Beratung von Lehrkräften besonders im Rahmen der schulischen Personalentwicklung unterstützt.

Ziel der **Führungskräftevorbereitung** ist es, dass die Teilnehmenden

- ihre speziellen Kompetenzen und Interessen reflektieren, um sie mit den Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften abzugleichen,
- Einblick in die Praxis anhand von Einzelfällen aus dem beruflichen Alltag erhalten und gegebenenfalls die Qualifizierung durch ein Praktikum im Handlungsfeld von Führungskräften ergänzen,
- Anregungen für den weiteren individuellen Lernbedarf hinsichtlich leitungsrelevanter Erfahrungen und Kompetenzen erhalten,
- mit wesentlichen Arbeitsfeldern von Führungskräften vertraut gemacht werden, um ihnen auf dieser Grundlage eine Entscheidung für die zukünftige berufliche Entwicklung zu ermöglichen,
- zur immanenten Rollenklärung angeregt werden.

## 2.2 Führungskräftebegleitung



**Amtseinführende Qualifizierung**



**Amts begleitende Qualifizierung**

Die Führungskräftebegleitung unterstützt die Teilnehmenden bei der Erlangung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen in ihrem Tätigkeitsfeld.

Ziele der **Führungskräftebegleitung** sind die Schaffung von Möglichkeiten zur

- Unterstützung beim Rollenwechsel bzw. bei der Übernahme von Führungsverantwortung,
- Entwicklung, Stärkung und Festigung der Führungspersönlichkeit,
- Reflexion von Wertorientierungen, Haltungen und Handlungsstrategien,
- Erweiterung der Reflexions- und Handlungskompetenz sowie der kommunikativen Kompetenz.

### 3. Inhalt, Gestaltung und Formate der Qualifizierung

Einen wesentlichen Aspekt für die Qualität der Führungskräftequalifizierung ist die Balance zwischen den bildungspolitischen Vorgaben und den Bedürfnissen der Teilnehmenden. Dies bedeutet, nicht nur auf neue Themen, sondern auch auf sich wandelnde Führungsbilder und Erwartungen von Zielgruppen zu reagieren. Dazu müssen Zukunftstrends diskutiert, wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt und gesellschaftliche Entwicklungen auf deren Relevanz für Fortbildungen analysiert werden.

Die **Qualifizierung** umfasst insgesamt sechs Themenbereiche. (s. Punkt 8.)

Sowohl Führungskräftevorbereitung als auch -begleitung erfolgen **kumulativ** aufbauend.

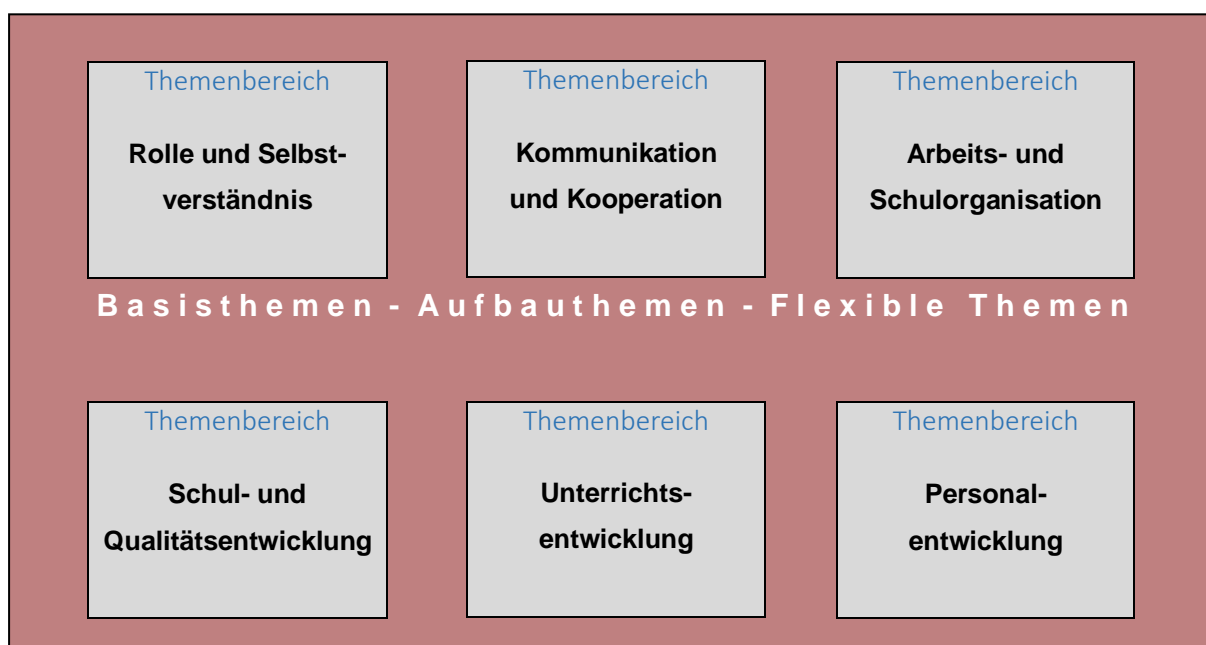


Abbildung: Themenbereiche der Führungskräftequalifizierung

#### Module

Jeder Themenbereich ist modulartig aufgebaut und wird durch Referententeams gestaltet. Dabei wird jedes Modul eines Themenbereiches von einem LISA-Referenten begleitet, um so Kontinuität und Vernetzung zwischen den Inhalten zu gewährleisten. Für die thematische Auseinandersetzung arbeiten die Teilnehmenden mit Selbststudienmaterialien und darauf abgestimmten Arbeits- und Reflexionsaufgaben. Diese werden im Vorfeld eines Moduls bearbeitet, in den Veranstaltungen aufgegriffen, in der anschließenden Praxisphase im schulischen Alltag erprobt und im Rahmen des folgenden Moduls reflektiert.

Weitere Formate der Qualifizierung können sein:

### **Kompaktkurs**

Besonders für Führungskräfte kleinerer Schulen und Schulleitungsteams bietet dieses Format eine gute Alternative zu sequenziell breiteren Angeboten. Einzelne Themen werden hier in komprimierter Form während der unterrichtsfreien Zeit als Mehrtagesveranstaltung angeboten. Möglichkeiten zur zielgerichteten Reflexion der Umsetzung in die Praxis sind vorgesehen.

### **Regionales Netzwerk**

Ein regionales Netzwerk bietet eine Plattform in unmittelbarer Umgebung des Wirkens der Führungskräfte. Dazu gehört ebenfalls die Einbindung außerschulischer Experten und Einrichtungen kommunaler Bildungslandschaften. Somit ist ein regelmäßiger gegenseitiger Austausch über Erfahrungswissen relativ schnell realisierbar. Die Vernetzung erfolgt eigenverantwortlich durch die Teilnehmenden.

### **Schulleitungstag**

Dieses Format wird als zentrale Veranstaltung angeboten und dient dem gezielten Informations- und Wissenstransfer zu aktuellen bildungspolitischen Themen. Dabei kann je nach Themenschwerpunkt zwischen schulformbezogenen und -unabhängigen Angeboten variiert werden.

### **Führungskräfteakademie**

Die Führungskräfteakademie bildet den Rahmen eines kollegialen Großgruppensettings für Führungskräfte im schulischen Bildungsbereich. Dabei sollen diese auch zu Akteuren werden. Selbstverantwortet und unter professioneller Anleitung können Prozesse der persönlichen Bewusstseinsbildung bei der Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle und in Zusammenarbeit mit anderen Kollegen weiterentwickelt sowie Netzwerke gebildet und Synergien erzeugt werden.

### **Schulleitungskongress**

Schulleitungskongresse erweitern Schulleitungstage, indem sie in länderübergreifender Kooperation gestaltet und organisiert werden.

Mit Blick auf aktuelle Bedarfe können weitere **didaktische Settings** aufgegriffen werden.

## **4. Bestätigung der Teilnahme und Zertifizierung**

Die Teilnehmenden erhalten eine Bestätigung über ihre Teilnahme an der Veranstaltung bzw. der Veranstaltungsreihe, nach Abschluss der Führungskräftevorbereitung ein Zertifikat. Die Zertifizierung ist an eine festgelegte Anzahl von besuchten Veranstaltungen, sowie an die Erarbeitung und Präsentation eines persönlichen Projektes gebunden.

## **5. Evaluation**

Die Evaluation findet sowohl prozessbegleitend als auch ergebnisorientiert statt. Vorgesehen sind neben Befragungen während der Qualifizierungsphasen auch jeweils eine Gesamtevaluation am Ende jeder Phase sowie eine Follow-Up-Evaluation nach Abschluss der Qualifizierung. Die Evaluationsergebnisse dienen einer ständigen Optimierung des gesamten Qualifizierungsprogramms. Insofern wird eine Evaluation im Sinne der wissenschaftlichen Begleitung zur Erforschung aktueller Wirkungskriterien in der Führungskräfteentwicklung für unentbehrlich erachtet.

## 6. Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Konzeption

Das **Kultusministerium** ist als oberste Schulbehörde für die Personalentwicklung aller im schulischen Bildungsbereich Tätigen verantwortlich. Es sichert die notwendigen Rahmenbedingungen der Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung und legt die grundsätzlichen, bildungsrelevanten und aktuell politischen Themenfelder fest.

Das **Landesschulamt** unterstützt im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes die Führungskräftequalifizierung durch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung. Es arbeitet insbesondere zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung von schulischen Führungskräften eng mit den Schulen zusammen. Es berät sie bei der Planung, Organisation, Umsetzung und Evaluation der systembezogenen und individuellen Fort- und Weiterbildung.

Das **Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt** trägt im Rahmen der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung die Verantwortung für die Qualifizierung der Führungskräfte im schulischen Bildungsbereich in Sachsen-Anhalt. Dabei werden die vom LISA wahrgenommenen Aufgaben der externen Schulbesuche und zentralen Leistungserhebungen direkt mit Blick auf eine Schule als professionelle Lerngemeinschaft mit den Qualifizierungsangeboten für schulische Führungskräfte vernetzt. So können die Schulen, insbesondere die schulischen Führungskräfte, in konkreter Form und „aus einer Hand“ begleitet werden sowie bedarfsorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Angebote zur Beratung und Begleitung erhalten.

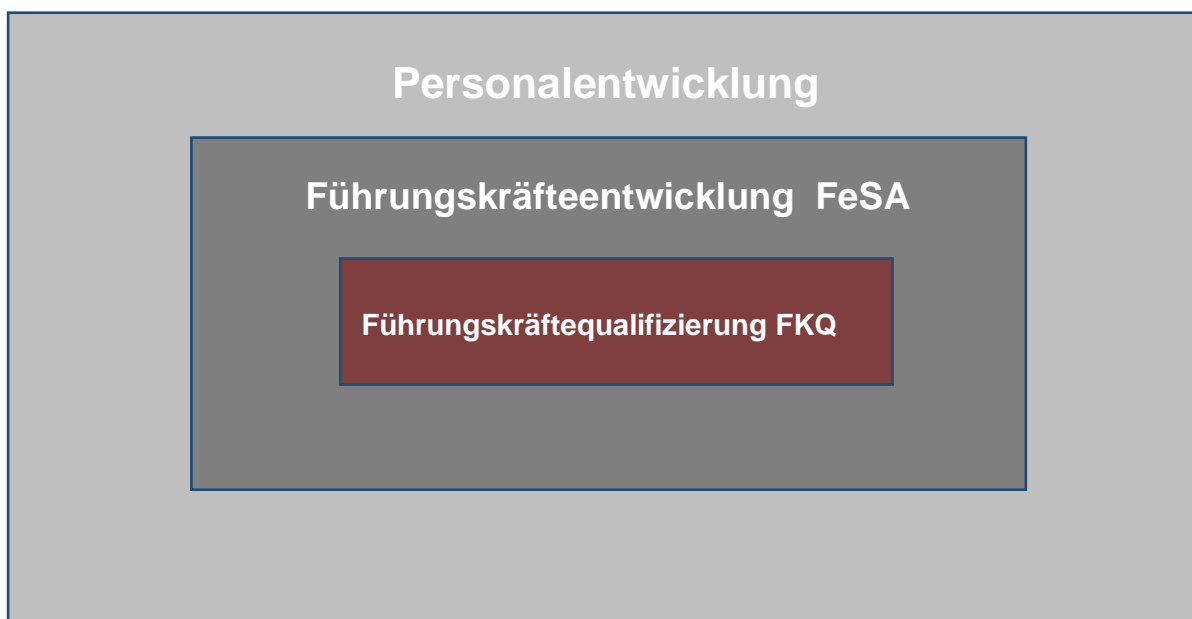


Abbildung: Führungskräftequalifizierung als Teilbereich der Führungskräfteentwicklung

## 7. Rahmenbedingungen der Qualifizierung

Die Qualifizierung von Führungskräften im Bildungsbereich liegt in der Verantwortung der Arbeitsgruppe Führungskräftequalifizierung (AG FKQ), welche als verbindendes Element zwischen den oben genannten Behörden agiert. So können Aufgaben koordinierend zielführend, kooperativ und transparent wahrgenommen werden.

Zu den Aufgaben gehören u. a.

- die konzeptionelle Arbeit und Erstellung begleitender Materialien,
- die Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung von Veranstaltungen,
- die Begleitung von Lernprozessen und die Beratung der Teilnehmenden,
- Kooperationen nach innen und außen,
- die Koordinierung und Vernetzung mit den Verantwortlichen anderer Qualifizierungsmaßnahmen,
- die Erweiterung der eigenen Kompetenzen durch Qualifizierung und Spezialisierung.

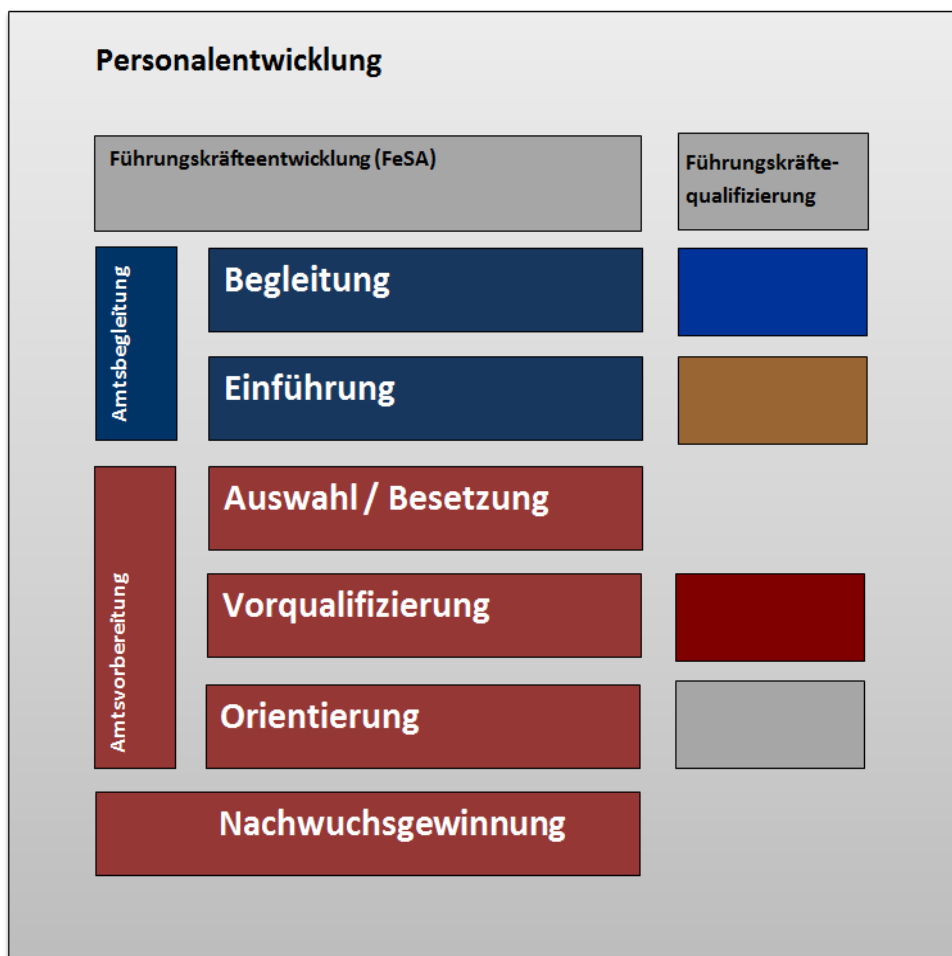


Abbildung: Führungskräftequalifizierung als Bestandteil der Führungskräfteentwicklung



## 8. Zielsetzungen und Inhalte der Themenbereiche

Eine detaillierte Planung zur Führungskräftevorbereitung (Basisthemen) und Führungskräftebegleitung (Aufbau Themen) erfolgt unter Berücksichtigung entsprechender bildungspolitischer Schwerpunktaufgaben (Flexible Themen).

<b>Themenbereich : Rolle und Selbstverständnis</b>	
<b>Zielsetzung</b>	<p>Die umfangreichen Aufgabenbereiche von Führungskräften und die Vielschichtigkeit in der Führung im Sinne von Leadership und Organisation von sozialen Systemen erfordern einen entsprechenden Führungsstil.</p> <p>Die Teilnehmenden werden in die Erkenntnisse der Qualitäts- bzw. Entwicklungsforschung und in neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung eingeführt. Sie erkennen und reflektieren die zentrale Rolle, die das Führungspersonal bei Entwicklungsprozessen von Organisationen einnimmt.</p> <p>Darüber hinaus setzen sich die Teilnehmenden mit ihrem persönlichen Qualifizierungsbedarf auseinander.</p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Grundlagen pädagogischer Führungstätigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visionen und Ziele von Schulen und Bildung</li> <li>- Führungsphilosophien, -stile, -modelle und –techniken, Führungsethik</li> <li>- Wechselspiel von Management und Leadership</li> <li>- Arbeit mit Teams, Kooperation</li> <li>- Delegation von Verantwortung und Aufgaben</li> <li>- leitbildorientierte und zielorientierte Führung</li> <li>- Führen und Managen von Veränderungsprozessen</li> <li>- Rolle von Führung in einer professionellen Lerngemeinschaft</li> </ul> <p><b>Subjektives Rollenverständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschätzung/Reflexion der eigenen Kompetenzen und des daraus resultierenden Fortbildungsbedarfs (Self-Assessment)</li> <li>- Reflexion eigener Leitungserfahrungen (Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Arbeit)</li> <li>- persönliche Entwicklungsperspektive</li> <li>- Handlungsspielräume und Grenzen des Führungshandeln</li> <li>- Blick in die Praxis (insbesondere in der Führungskräftevorbereitung)</li> </ul>

<b>Themenbereich: Kommunikation und Kooperation</b>	
<b>Zielsetzung</b>	<p>Kommunikation und Kooperation sind grundlegende Komponenten der Kultur einer lernenden Organisation und wesentliche Bestandteile von angemessenem Führungshandeln. Die Teilnehmenden erwerben Kenntnisse, reflektieren ihr eigenes Kommunikations- und Kooperationsverhalten und entwickeln ihre entsprechenden Kompetenzen weiter. Bei der Steuerung von Gruppenprozessen kommt der Moderation besondere Bedeutung zu. Die Teilnehmenden lernen Grundregeln, Methoden und Instrumente der Moderation kennen. Darüber hinaus erwerben sie Wissen und vertiefen ihre Handlungskompetenz zum angemessenen und förderlichen Umgang mit Widerständen und Konflikten.</p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Kommunikation – Grundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsmodelle</li> <li>- Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens</li> <li>- Feedback geben und Metakommunikation</li> <li>- Rhetorik - den eigenen Standpunkt gezielt vertreten</li> </ul> <p><b>Kommunikation – Gesprächsformen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsführung</li> <li>- Mediationsgespräche, Win-Win-Gespräche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Beratungsgespräche, Konfliktgespräche</li> </ul> <p><b>Kooperation – Moderation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung von Organisationsstrukturen für Kooperations- und Kommunikationsprozesse nach innen sowie in Vernetzungsprozessen nach außen</li> <li>- Rolle der Moderation</li> <li>- Visualisierung von Diskussionsgegenständen und -ergebnissen</li> <li>- Moderationsregeln</li> <li>- Bearbeitung und Lösung komplexer Probleme</li> <li>- Einsatz von Moderationstechniken bei der Organisationsentwicklung</li> </ul> <p><b>Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Theorie von Konflikt, Konfliktarten und Konfliktdiagnose</li> <li>- konkrete Konfliktlösungsstrategien</li> <li>- Umgang mit Widerständen</li> </ul>

## Themenbereich: Arbeits- und Schulorganisation

Zielsetzung	<p>Ein effizientes Zeitmanagement ist für Führungskräfte unerlässlich. Dies muss einhergehen mit einer transparenten und längerfristigen Planung der Organisationsabläufe und der Arbeitsorganisation aller Beteiligten.</p> <p>Den Teilnehmenden werden die Bedeutung und der praktische Umgang mit notwendigen Organisationsabläufen und den damit verbundenen Verwaltungsaufgaben sowie ihre rechtlichen Grundlagen aufgezeigt.</p>
Inhalte	<p><b>Salutogenese</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulorganisation und gesundes Lernen und Arbeiten</li> </ul> <p><b>Grundlagen des Zeit- und Stressmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Krisenmanagement</li> <li>- persönliche und allgemeine Stressfaktoren</li> </ul> <p><b>Arbeitsorganisation der Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Büroorganisation</li> <li>- allgemeine Verwaltung</li> </ul> <p><b>Kommunikation und Information</b> innerhalb des Führungsteams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsorganisation (Leiter und Stellvertreter sowie weitere Führungskräfte/ technisches Personal/ nicht pädagogische Mitarbeiter)</li> <li>- zielabhängige und zeitweilige Einbeziehung von weiteren Akteuren in die Leitung</li> <li>- Teamstrukturen, Teamregeln, Terminplanung</li> </ul> <p><b>Rechtssicheres Führungshandeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektverantwortung und Sicherheit</li> <li>- Verhalten bei Krisen/Krisenintervention</li> <li>- Verfahrens- und Verwaltungshandeln durch das Führungspersonal</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit, Datenschutz und Urheberrecht</li> <li>- Prüfungsorganisation</li> <li>- Finanzen/Budgetierung, wirtschaftliches Handeln</li> </ul>

<b>Themenbereich: Schul- und Qualitätsentwicklung</b>	
<b>Zielsetzung</b>	<p>Die Teilnehmenden setzen sich mit Erkenntnissen der Schulforschung insbesondere zum Qualitätsmanagement und neuen Konzeptionen von pädagogischer Führung auseinander. Sie reflektieren die zentrale Rolle, welche die Leitung beim Gelingen von Entwicklungsprozessen einnimmt. Sie erwerben Kompetenzen, die ihnen dabei helfen, Entwicklungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren. Sie gewinnen Einblicke in das Zusammenwirken der Bereiche Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung. Die Teilnehmenden lernen, Möglichkeiten für die Bestandsaufnahme und interne Evaluation ihrer Organisation einzusetzen und auf ihre praktischen Folgerungen hin zu erschließen. Sie erkennen die externe Evaluation als Chance für die eigene schulische Entwicklung.</p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Schulentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des schulischen Qualitätsmanagements</li> <li>- Modelle pädagogischer Organisationen, Wahl eines Organisationsansatzes und Gestaltung von Organisationsprozessen</li> <li>- systemisches Denken, Organisationslernen und Schulentwicklung</li> <li>- Zielklärung und Zielvereinbarung, die Entwicklung einer Schulidentität</li> <li>- Schulprogramm- und Leitbildarbeit</li> <li>- Etablieren von Qualitätskreisläufen des Projektmanagements</li> <li>- kollegiales Lernen und kollegiale Beratung, Anregungen zum kollegialen Austausch und zur Bildung von Netzwerken</li> <li>- Elternkooperation</li> <li>- Schule als professionelle Lerngemeinschaft</li> </ul> <p><b>Qualitätsentwicklung und Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne und externe Evaluation</li> <li>- Evaluationskreislauf</li> <li>- Evaluationsmethoden und -instrumente</li> <li>- Umgang mit Evaluationsergebnissen</li> </ul>

<b>Themenbereich: Unterrichtsentwicklung</b>	
<b>Zielsetzung</b>	<p>Die Teilnehmenden erkennen, dass es zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens wichtig ist, über Informationen zu verfügen, die etwa durch kollegiale Unterrichtsbesuche und Schülerfeedback erworben werden. Ihnen wird bewusst, dass durch eine systematische Diagnostik und Reflexion des Unterrichts Veränderungen erzielt werden können. Sie kennen und sichern institutionelle und individuelle Gelingensbedingungen einer systematischen Unterrichtsentwicklung.</p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Unterrichtsentwicklung und -diagnostik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuelle methodische Verfahren und Standards</li> <li>- handlungsorientierter, eigenverantwortlicher, fächerverbindender Unterricht</li> <li>- schulinterne Lehr- und Lernplanung</li> <li>- neue Medien</li> <li>- Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts</li> <li>- Bewertung von Unterricht (kollegiale Hospitationen/Unterrichtsbesuche)</li> <li>- Schule als professionelle Lerngemeinschaft</li> <li>- kollegiales Lernen und kollegiale Beratung</li> <li>- externe Unterstützungsangebote (z.B. unterrichts- und fachbezogene Multiplikatoren, Projekte wie Bildung nachhaltige Entwicklung, Service Learning/Lernen durch Engagement, Berufswahlorientierung)</li> </ul> <p><b>Individualisiertes Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle Förderung und Differenzierung</li> <li>- Gemeinsamer Unterricht</li> <li>- Inklusion und inklusive Bildung</li> <li>- Pädagogische Diagnostik</li> </ul>

<b>Themenbereich: Personalentwicklung</b>	
<b>Zielsetzung</b>	<p>Die Teilnehmenden erwerben grundlegende Kenntnisse auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Sie erkennen als deren Ziel, die Kompetenzen der Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiter entsprechend der aktuellen und künftigen Anforderungen an Schule weiterzuentwickeln. Den Teilnehmenden wird bewusst, dass insbesondere kollegiales Lernen in der Schule ein zentrales Element für die Personalentwicklung darstellt. Sie vertiefen ihre Einsichten in weitere Formen und reflektieren deren Einsatz bezüglich Erreichung und Überprüfung von Effektivität und Effizienz. Gleichzeitig werden sie für die besondere Herausforderung dieses Aufgabenfeldes sensibilisiert.</p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Personalmanagement und -entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen der Personalentwicklung im System Schule</li> <li>- Personalentwicklung zur Unterstützung von Unterrichts- und Organisationsentwicklung</li> <li>- Strategien des Personalmanagements (Personaleinsatz, -begleitung und -beratung, Umgang mit Zielvereinbarungen)</li> <li>- spezifische Konzepte von Personalentwicklung (lebensphasenorientierte Personalentwicklung)</li> <li>- Teamentwicklung (Instrumente, Erkennen und Steuern von Prozessen in Teams)</li> <li>- ergebnis- und prozessorientierte Dokumentation der Personalentwicklung (Qualifizierungsportfolio, dienstliche Beurteilung u.a.)</li> </ul> <p><b>Systembezogene und individuelle Fort- und Weiterbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklung</li> <li>- Schulinterne Fortbildungsplanung</li> </ul>

## Anlagen

### Quellen

1. Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen (2006/2010), 20.12.2006, geändert 13.01.2010:  
[http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk/eu\\_und\\_internationales/bildung/lehrer/fuehrungskraefte/qualifizierungskonzeption-stand\\_13\\_01\\_10.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk/eu_und_internationales/bildung/lehrer/fuehrungskraefte/qualifizierungskonzeption-stand_13_01_10.pdf)
2. Führungskräfteentwicklung für Schulen in Sachsen-Anhalt. Konzeption (2009), 22.01.2009: [http://www.bildung-lsa.de/lehrerbildung/lehrerfortbildung/esf\\_gefoerderte\\_fortbildungsangebote/fuehrungskraefteentwicklung\\_fesa.html](http://www.bildung-lsa.de/lehrerbildung/lehrerfortbildung/esf_gefoerderte_fortbildungsangebote/fuehrungskraefteentwicklung_fesa.html)
3. Konzeptrahmen zur Weiterführung der Führungskräfteentwicklung im schulischen Bereich des Landes Sachsen-Anhalt, 09.01.2012
4. Stellungnahme zum Konzeptrahmen zur Weiterführung der Führungskräfteentwicklung im schulischen Bereich des Landes Sachsen-Anhalt Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA), Fachbereich 4, 03.07.2012
5. Qualitätssicherung und -entwicklung in der Lehrerfortbildung, Handreichung Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA), 2011
6. HUBER, S.G. u.a.: Expertise zur Organisation und Qualität der Lehrerfort- und -weiterbildung in Sachsen-Anhalt im Auftrag des Kultusministeriums, 2011
7. SCHRATZ, M., HARTMANN, M., SCHLEY, W.: Schule wirksam leiten – Analyse innovativer Führung in der Praxis, Waxmann Verlag GmbH, Münster 2010
8. Bildungskonvent für das Land Sachsen-Anhalt: Bildungspolitische Empfehlungen für das Land Sachsen-Anhalt - Abschlussdokumentation, 2010
9. Vereinbarung zwischen der Christlich Demokratischen Union Deutschlands Landesverband Sachsen-Anhalt und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands Landesverband Sachsen-Anhalt über die Bildung einer Koalition in der sechsten Legislaturperiode des Landtags von Sachsen-Anhalt 2011 bis 2016, 2011
10. Die Schule als professionelle Lerngemeinschaft  
RdErl. des MK vom 19.11.2012 - 31-842/843
11. WAHL, Diethelm, Lernumgebungen erfolgreich gestalten, 2006
12. RdErl. des MK vom 3.3.2010 (SVBl. LSA 2010, S. 67) Stärkung der Stellung der Schulleiterinnen und Schulleiter

## Führungskräfteentwicklung im Land Sachsen-Anhalt

### Führungskräfte im schulischen Bereich

Amtsvorbereitung		Amtsbegleitung	
Funktionen	Schulform	Funktionsstellen in der Schule	Schulform
<b>Lehrkräfte</b> mit Interesse an einer Führungstätigkeit	alle	<b>Schulleiter</b>	alle
		<b>stellvertretender Schulleiter</b>	alle
Fachbetreuer	Gymnasium Berufsbildende Schulen	Koordinator	Gymnasium Gesamtschule Berufsbildende Schulen
Fortbildner	alle	Didaktischer Leiter	Gesamtschule
Schulentwicklungsberater	alle		
Steuergruppenleiter	alle		
Zugangsbedingung			
Besetzungsverfahren, Berufung durch LSchA, MK oder interne Festlegung der Schule		Besetzungsverfahren	