UNIVERSITÄT AUGSBURG
Universitätsbibliothek

OPEN ACCESS
OPUS AUGSBURG

Konrektor(inn)en-Studie III - Analyse der bundesdeutschen Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen unter besonderer Berücksichtigung der Stellvertretung 2019

Peter O. Chott

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Chott, Peter O. 2019. *Konrektor(inn)en-Studie III - Analyse der bundesdeutschen Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen unter besonderer Berücksichtigung der Stellvertretung 2019*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:
Deutsches Urheberrecht
Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:
https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/

Peter O. Chott

Konrektor(inn)en-Studie III –

Analyse der bundesdeutschen Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen unter *besonderer Berücksichtigung der Stellvertretung* 2019



P25
DK
1040
C551

BESCHAFFT AUS MITTELN DER



Carl Friedrich von Siemens
Stiftung



UB Erlangen-Nürnberg
Erziehungswissenschaftliche
Zweigbibliothek - EZB
P25/DK 1040 C551

UB Erlangen-Nürnberg
028038156995

Peter O. Chott

Konrektor(inn)en-Studie III –

Analyse der bundesdeutschen Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen unter *besonderer Berücksichtigung der Stellvertretung*

2019

Schneider Verlag Hohengehren GmbH

Umschlagbild: Peter O. Chott

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier (chlor- und säurefrei hergestellt).

UB Erlangen
Erz-wiss Zweigbibl
Nürnberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ›http://dnb.dnb.de‹ abrufbar.

ISBN: 978-3-8340-1979-0

Schneider Verlag Hohengehren, Wilhelmstr. 13,
D-73666 Baltmannsweiler
www.paedagogik.de

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Unterrichtszwecke!

© Schneider Verlag Hohengehren, 73666 Baltmannsweiler 2019
Printed in Germany – Druck: WolfMediaPress, D-71404 Korb

Inhaltsverzeichnis

1 Problemlage – Forschungsanliegen 1

2 Untersuchungsvorgehen 3

2.1 Äußere Differenzierung der Länderkonzepte 4

2.2 Innere Differenzierung der Länderkonzepte 4

2.3 Zusammenschau und Vergleich der Konzepte 5

2.4 *Entwurf eines Innovationskonzepts* 6

2.5 Aufzeigen von politischen Aspekten 6

3 Darstellung der Bundesdeutschen Länderkonzepte 7

3.A Baden-Württemberg 7

3.B Bayern 14

3.C Berlin-Brandenburg 21

3.D Bremen 32

3.E Hamburg 38

3.F Hessen 46

3.G Mecklenburg-Vorpommern 56

3.H Niedersachsen 64

3.I Nordrhein-Westfalen 75

3.J Rheinland-Pfalz 85

3.K Saarland 93

3.L Sachsen 100

3.M Sachsen-Anhalt 107

3.N Schleswig-Holstein 119

3.O Thüringen 128

4 Zusammenschau und Vergleich der Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungspersonen 137

4.1 Zusammenschau und Vergleich in Bezug auf *äußere Differenzierungskriterien* (unter besonderer Berücksichtigung der stellvertretenden Schulleitung) 138

4.2 Zusammenschau und Vergleich in Bezug auf *innere Differenzierungskriterien* (unter besonderer Berücksichtigung der stellvertretenden Schulleitung) 139

4.2.1 Organisationsansätze 139

4.2.2 Dauer 140

4.2.3 Aus- und Fortbildungsstandort(e) 140

4.2.4 Methodische Ansätze 140

4.2.5 Lehrinhalte 141

4.2.6 Verwendete wissenschaftliche Grundlagen 147

4.2.7 Evanualtionsinstrumente 147

5 Erkenntnisse und Konsequenzen aus dem Bundesländervergleich in Bezug auf die Stellvertretung 149

5.1 Spezielle Aus- und Fortbildungsverfahren für Konrektor(inn)en in den deutschen Länderkonzepten 149

5.1.1 Separate Aus- und Fortbildungskonzepte für Konrektor(inn)en 150

5.1.1.1 Konzept Baden-Württemberg 150

5.1.1.2 Konzept Berlin-Brandenburg 151

5.1.1.3 Konzept Niedersachsen 152

5.1.1.4 Konzept Nordrhein-Westfalen (NRW) 153

5.1.1.5 Konzept Saarland 154

5.1.1.6 Konzept Schleswig-Holstein 154

5.1.2 Einzelne spezielle Module zur Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung 155

5.1.2.1 Konzeptteile Bayerns 155

5.1.2.2 Konzeptteile Hamburgs 155

5.1.2.3 Konzeptteile Mecklenburg-Vorpommern 156
5.1.2.4 Konzeptteile Rheinland-Pfalz 156
5.1.3 Einzelne relevante Ansätze zur Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung 157
5.2 Konsequenzen für die Qualifizierung der Stellvertretung 160

6 Innovationskonzept für die Aus- und Fortbildung von Schulleitungsmitgliedern (unter besonderer Berücksichtigung der Konrektor(inn)en) 165
6.1 Organisation der Aus- und Fortbildung 165
6.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen 166
6.1.2 Dauer – Orte – Methoden 168
6.2 Ziele und Inhalte der Aus- und Fortbildung 169
6.2.1 Ziele und Inhalte für die *Orientierungsphase* 170
6.2.1.1 Potenzialanalyse 170
6.2.1.2 Berufsorientierung 171
6.2.2 Ziele und Inhalte für die *amtsvorbereitende Qualifizierung* 171
6.2.2.1 Vor-Qualifizierung durch Angebote staatlicher Lehrkräfte-Fortbildungsinstitutionen 171
6.2.2.2 Mögliches Weiterstudium an einer Universität 173
6.2.3 Ziele und Inhalte für die *amtseinführende Qualifizierung* . . 173
6.2.3.1 Qualifizierung durch Angebote staatlicher Lehrkräfte-Fortbildungsinstitutionen 173
6.2.3.2 Mögliches Weiterstudium an einer Universität 174
6.2.4 Ziele und Inhalte für die *amtsbegleitende Qualifizierung* . . 174
6.3 Wissenschaftliche Grundlagen 176
6.4 Evaluation 176

7 Politische Aspekte 177

8 Quellen 179

„Vom Leiten und Verwalten zum Führen und Gestalten",
so lautet das Motto des modernen Berufsbildes von Schulleitung.
Es beschreibt die Anforderungen an Schulleitungen in selbstständiger werdenden Schulen.[1]

1 Problemlage – Forschungsanliegen

Eine Schule zu leiten, ist – gleich welche Schulgröße oder Schulart – eine äußerst komplexe Aufgabe geworden. Viele neue Teilaufgaben, Verantwortungsfelder und Aktivitäten wie etwa die Lehrkräftefortbildung oder die Inklusion sind zu Standardaufgaben (wie z.B. die Stundenplangestaltung oder die Haushaltsführung) der Schulleitung dazugekommen. Diese Entwicklungen fordern ein anderes Leitungsverständnis, um eine Schule zeitgemäß, verantwortlich und umfassend zu führen.

Es erscheint demnach notwendig, Schulleitung im Team umzusetzen. So gesehen, haben nicht nur die Schulleiter(innen), sondern auch *die Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen) eine herausragende Bedeutung* für die Leitung einer Schule. Das Konzept der ‚kooperativen Schulleitung' greift zwar immer mehr in den bundesdeutschen Schulleitungen,[2] es erhebt sich jedoch die Frage, ob jedes Mitglied – Schulleiter(in) oder Stellvertreter(in) – optimal auf seine Aufgaben und seine Rolle in der schulischen Leitung vorbereitet wird. Anders gefragt: Erhalten Schulleiter(innen) und – hier im Fokus – Konrektor(inn)en eine passende, zukunftsfähige Aus- und Fortbildung?

Das demokratische Staatssystem der Bundesrepublik Deutschland zeigt – föderalistisch – kein einheitliches System, sondern bietet unterschiedliche staatliche Aus- und Fortbildungsgänge für Schulleitungspersonen an. Ein Überblick über diese bundesdeutschen, staatlichen Aus- und Fortbildungskonzepte für zukünftige Schulleitungsmitglieder lässt *Folgendes vermuten*: Manche Konzepte sind unspezifisch, das heißt sie sind nur für die Zielgruppe der gesamten Schulleitung mit Fokus auf die Schulleiter(inn)en, nicht aber separat für Stellvertreter(innen) konzipiert. Das würde im Klartext heißen: Die stellvertretenden Schulleiter(innen) sind für ihre Rolle als „Nummer 2" an der Schule nur zum Teil funktionspassend aus- und fortgebildet.

Um diese Vermutung zu überprüfen, sollen die in den 16 deutschen Bundesländern 2017–2019 praktizierten Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungspersonen – mit besonderem Fokus auf die Stellvertreter(innen) – quantitativ und qualitativ untersucht werden. Dabei ist einschränkend zu betonen, dass sich eine Reihe von Bundesländern in einer Weiterentwicklungsphase befindet, d.h. dass die

[1] aus: IQ.SH – Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein: Führungskräfte und Personalentwicklung – Fortbildungsangebote Schuljahr 2016 / 17, Seite 43

[2] Vgl. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung (Hg.) 2015a

Ausbildungskonzepte für Schulleitungen im Umbruch sind und die hier vorliegende Darstellung unter Umständen nicht mehr ganz aktuell ist. Die vorgestellte Studie soll dazu dienen, diese in dem genannten Zeitraum bestehenden unterschiedlichen staatlichen Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen genauer zu untersuchen, um daraus letztlich Qualitätsverbesserungen, speziell für die Ausbildung von Konrektor(innen) sowie auch für die gesamte Schulleitung abzuleiten.

Die Befunde und Erkenntnisse der hier vorgelegten Studie betreffen nicht nur die übergeordneten, sondern auch die regionalen Institutionen zur schulischen Führungsausbildung in den deutschen Bundesländern.

Zusammengefasst hat das hier vorgelegte Forschungsvorhaben folgende *Ziele*:

Es möchte für die deutschen Bundesländer

1. die bestehenden Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen (d.h. im Besonderen für Konrektor(inn)en bzw. Stellvertreter(innen) *darstellen* und *analysieren*;
2. die bestehenden Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen (d.h. im Besonderen für Konrektor(inn)en bzw. Stellvertreter(innen)) *zusammenfassend erfassen sowie vergleichen.*

Daraus soll(en)

3. *strukturelle Erkenntnisse* sowie die *Notwendigkeit oder Nicht-Notwendigkeit einer separaten Aus- und Fortbildung für Konrektor(inn)en* evidenzbasiert abgeleitet werden;
4. ein *„Idealkonzept" für* die Aus- und Fortbildung von *zukünftigen Konrektor(inn)en bzw. Stellvertreter(innen)* im Rahmen eines Gesamtkonzeptes entwickelt werden;
5. den politischen Entscheidungsträgern sowie den staatlichen Aus- und Fortbildungsinstitutionen Anregungen zur *Verbesserung und Weiterentwicklung* der bestehenden Konzepte gegeben werden.

Diese Untersuchung wäre ohne die Unterstützung der für die Ausbildung von Schulleitungen zuständigen Vertreter(innen) der Bundesländer in der Administration nicht möglich gewesen. Sie antworteten fast ausnahmslos bereitwillig auf Nachfragen, gaben weiterführende Hilfen und korrigierten – bisweilen durch „sanftes" Nachhaken unterstützt – die ihnen zugesandten Konzeptbeschreibungen gewissenhaft. Dafür herzlichen Dank! Für das Lektorieren des Textes soll an dieser Stelle ebenfalls Frau *Hannelore Heuer* gedankt werden!

2 Untersuchungsvorgehen

Da in den deutschen Bundesländern unterschiedliche Begriffe für die Personen, die in den verschiedenen Schularten die Leitungsfunktion als Stellvertreter(innen) innehaben, verwendet werden, ist ein Hinweis auf die Diktion wichtig.

In der folgenden Untersuchung werden die Begriffe Konrektor(inn)en und (ständige) Stellvertreter(innen) synonym verwendet. Das bedeutet, dass sich dieser Personenkreis juristisch, in der Bezahlung, in ihren Aufgabenbereichen, in Anzahl der gewährten Leitungsstunden sowie nach Schularten unterscheiden kann. Beispielsweise haben kleine Schulen keine dotierten Stellvertretungsstellen und keine reduzierte Anzahl von Unterrichtsstunden als Leitungszeit. Gemeinsam ist aber allen schulischen Stellvertretungen, dass diese Personen unter gewissen Umständen die Leitung der Schule allein verantwortlich übernehmen müssen. Das heißt konkret, dass im Falle eines krankheitsbedingten oder sonst eintretenden längeren Ausfalls der „Nummer 1 der Schule" die Leitung dieser Institution (bis zur Neubesetzung der Stelle oder bis zum Wiedereintritt der Schulleiterin/des Schulleiters) voll verantwortlich der „Nummer 2 der Schule" obliegt.

Weiter wird in manchen Konzepten von „Qualifikation", in anderen von „Qualifizierung" der Stellvertretung gesprochen. Im Folgenden wird stets der Prozess des Erwerbs von Qualifikationen, das heißt also die Qualifizierung der gesamten schulischen Leitung (unter besonderer Berücksichtigung der Stellvertretung) zur Betrachtung herangezogen und als solche benannt.

Auch die Begriffe im Bereich der Weiterbildung unterscheiden sich in den diversen Konzepten. Manche Bundesländer sprechen nur von Fortbildungen, manche von Ausbildung, manche von beidem. Da, objektiv gesehen, der Einstieg in eine Schulleitungsposition sowohl Fortbildungsinhalte, die auf den bisherigen Kenntnissen einer ausgebildeten Lehrkraft aufbauen, als auch neue Bereiche (zur Führung) beinhalten, sind im Folgenden stets Fort- und Ausbildung für eine schulische Leitungsposition gemeint.

Um die 15[3] bestehenden deutschen Bundesländerkonzepte[4] analysieren und vergleichen zu können, bedarf es eines Katalogs von Kriterien, der auf alle bestehenden Ausbildungsgänge für Schulleitungspersonen anwendbar ist. In der vorliegenden Arbeit wird zunächst grob nach äußeren und inneren Merkmalen differenziert. Dadurch soll ein übergreifendes Schema für die differenzierte Einzeldarstellung, den Vergleich und für die Erkenntnisfindung geschaffen werden. Dabei wird stets die Gruppe der Stellvertreter(innen) besonders in den Fokus genommen. Die Daten für die Untersuchung wurden meist im Zeitraum 2017/18/19 erhoben. Da sich manche Bundesländer in einem Weiterentwicklungsprozess der Aus- und Fort-

[3] Die Bundesländer Berlin und Brandenburg haben sich im Bildungsbereich zusammengeschlossen, sodass es für die 16 deutschen Bundesländer nur 15 Konzepte gibt.

[4] Vgl. auch: http://www.bildungsserver.de/Schulmanagement-Qualifizierungsmassnahmen--962-de.html [Abruf 15.06.2017]:

bildung für Schulleitungsmitglieder befinden, ist es – wie schon erwähnt – möglich, dass manche Konzepte sich inzwischen in Teilen verändert haben.

2.1 Äußere Differenzierung der Länderkonzepte

Die äußere Differenzierung betrifft den Ausbildungsrahmen. Das bedeutet, dass zunächst geprüft wird, ob in dem gesamten Ausbildungskonzept eine spezielle Aus- oder Fortbildung für Konrektor(inn)en/Stellvertreter(innen) enthalten ist oder nicht. Die Frage ist demnach: Gibt es eine separate Ausbildung für Konrektor(in-n)en?

Ist diese im Konzept *nicht* vorhanden, so wird nach den Bestandteilen einer integrierten Ausbildung gefragt. Diese zielt auf alle Personen, die offiziell in der Schulleitung tätig sind oder sein werden. Das heißt, es betrifft Schulleiter(innen) *und* Stellvertreter(innen). Wendet sich die Aus- und Fortbildung auch an anderes schulisches Führungspersonal wie z. B. Fachschaftsleiter(innen), Schulaufsichtspersonen etc., so wird dies ebenso in der integrierten Ausbildungskategorie eingeordnet.

Kennzeichnend für eine äußere Differenzierung ist zudem, wann die Aus- und Fortbildung (entweder der gesamten Schulleitung oder speziell der Konrektor(inn)en) stattfindet. Das bedeutet, es gilt festzustellen und zu unterscheiden, ob die Bildungsangebote vor oder nach der offiziellen Ernennung bzw. Bestellung für das neue schulische Leitungsamt zu absolvieren sind. Diese Unterscheidung begründet sich dadurch, dass es für Lehrkräfte entscheidungsrelevant[5] ist, vor einer Ausbildung die eigenen Fähigkeiten zu kennen und Schulleitungsaufgaben im Rahmen einer Vor-Qualifizierung kennenzulernen. Auf der anderen Seite ist es für die Vertreter(innen) der Berufungsstellen wichtig, vor dem Dienstantritt der Kandidat(inn)en die Fähigkeiten und Interessen der Bewerber(innen) zu kennen, um – darauf aufbauend – kompetentes Führungspersonal ausbilden zu können. Nach der Ernennung bzw. Bestellung für eine schulische Führungsposition beginnt üblicherweise die Qualifizierung für dieses Amt. Diese hat inhaltlich – und damit analyserelevant – eine andere Zielsetzung und Qualität als die vorgeschalteten Orientierungs- und Vorqualifizierungsphasen.

2.2 Innere Differenzierung der Länderkonzepte

Die Darstellung der Konzepte zur Aus- und Fortbildung von Schulleitungspersonal in den deutschen Bundesländern aufgrund von inneren Kriterien betrifft folgende Einzelbereiche:

Zunächst geht es um die *Organisation* der Aus- und Fortbildung. Damit wird die Einbettung der Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung in das Gesamtkonzept der Schulleitungsaus- und -fortbildung beschrieben und analysiert. Dazu wurde auch eruiert, ob nur Pflichtmodule oder auch Wahlbereiche angeboten werden. Weiter

[5] Vgl.: Müller et al. 2017 und 2018

werden unter dieser organisatorischen Rubrik die *Dauer* sowie Verteilung der Ausbildungseinheiten und die *Orte* bzw. Institutionen der Ausbildung eruiert. Daraus können die Konzepte in die Kategorien ‚örtlich zentral' oder ‚örtlich dezentral' eingeordnet werden. Schließlich geht es um die Darstellung der Organisation der Ausbildungseinheiten. Das eruiert, wie die Abläufe sind und wie die *Angebote methodisch* (z. B. als Vorträge, Workshops, Praktika etc.) dargeboten werden.

Als weiteres ‚inneres Kriterium' werden die *Inhalte* der Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen unter die Lupe genommen. Dabei muss – als Einschränkung – berücksichtigt werden, dass die Erhebungen zu dieser Studie aufgrund der schriftlichen Vorlagen erfolgt und darauf aufbauend aufgelistet wurden. Eine detaillierte, genauere Prüfung der Umsetzung vor Ort war im Rahmen dieser Studie nicht möglich. Eine genaue Aufschlüsselung der Inhalte dieser in manchen Bundesländern angebotenen spezifischen Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für Schulleitungsmitglieder getrennt nach Gymnasien, Realschulen oder Grund-, Mittel- und Förderschulen ist häufig nicht gegeben. Sie würde zudem zu weit führen und den Überblickscharakter der vorliegenden Untersuchung unnötig belasten. Die Überprüfung der Richtigkeit der vorliegenden Darstellung der Länderkonzepte fand jeweils von den Beauftragten der Aus- und Fortbildungsinstitutionen der einzelnen Bundesländer statt. Die korrigierten Rückmeldungen erfolgten – dankenswerterweise und wie schon erwähnt – von allen bundesdeutschen Stellen in angemessenen Zeiträumen und in fast ausnahmslos unterstützender Weise.

Zu der Darstellung der Inhalte der Ausbildungsbereiche und Module wurde zudem nach den *wissenschaftlichen Grundlagen* der Aus- und Fortbildung gefragt.

Schließlich erschien die *Evaluation* der Teilnehmer(innen) als Kriterium der ‚inneren Differenzierung' interessant. Aus den Vorgehensweisen bei der Evaluation lässt sich die Verbindlichkeit und auch die Haltung gegenüber der Aus- und Fortbildung des Führungspersonals erkennen. Konkret wurde eruiert, ob es an den (verpflichtenden) Veranstaltungen Kontrollen, Klausuren oder Prüfungen gibt und ob Portfolios angefertigt werden.

2.3 Zusammenschau und Vergleich der Konzepte

Im Anschluss an die Darstellung der 15 Aus- und Fortbildungskonzepte für (stellvertretende) Schulleitungen nach den oben genannten Differenzierungen gilt es, die einzelnen Kriterien länderspezifisch zusammenzufassen und zu vergleichen. Dabei wird – themengemäß – der Fokus auf die Stellvertretung gelegt. Zunächst dient der Zusammenschau ein grober Überblick in einer tabellarischen Übersicht. Anschließend werden die Organisation, die Dauer, örtliche Gegebenheiten, die Lehrinhalte sowie die wissenschaftlichen Quellen und Evaluationsmöglichkeiten der Länderkonzepte zusammengefasst und verglichen. Daran schließen sich weiterführende Erkenntnisse und notwenige Konsequenzen an und es werden eventuell notwendige Anschlussforschungen abgeleitet.

2.4 Entwurf eines Innovationskonzepts

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend soll dann der Vorschlag für ein Modellkonzept zur Aus- und Fortbildung künftiger Konrektor(inn)en in Deutschland dargestellt werden. Dieses Modell kann und soll den fachlichen Entscheidungsträgern als Prüfstein für die Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung schulischer Führungskräfte im eigenen Bundesland dienen.

2.5 Aufzeigen von politischen Aspekten

Schließlich werden aus den Befunden und Erkenntnissen für die politischen Entscheidungsträger der einzelnen deutschen Bundesländer notwendige Maßnahmen abgeleitet. Diese dienen der Verbesserung und Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungen, um Schulen zeitgemäß zu professionalisieren und die geforderten Leistungsstandards zu erreichen.

3 Darstellung der bundesdeutschen Länderkonzepte

3.A Baden-Württemberg

Stand: Mai 2018

Orientierung über die Qualifizierung schulischer Führungkräfte ein Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	○	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	○
Vor-Qualifizierung	⊗	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
		allgemein für zukünftige schulische Führung und ‚Frauen fit für Führung'	⊗
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	⊗	speziell für KR(inn)en ist im Aufbau	⊗
		speziell für SchL(innen)	⊗
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	⊗
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	⊗	speziell für KR(inn)en	⊗
		speziell für SchL(innen)	⊗
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	⊗

3.A.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen in Schwäbisch Hall qualifiziert schulische Führungskräfte durch verschiedene Ausbildungsangebote. Die Veranstaltungen richten sich zunächst speziell an Lehrerinnen mit dem Vorqualifizierungsangebot „Frauen fit für Führung".

Das bedeutet, ***vor der offiziellen Bestellung und Ernennung*** zu einer Führungskraft werden für weibliche Lehrkräfte sieben je zweieinhalbtägige Veranstaltungen (mit Praktikum) zur Fortbildung angeboten. Daneben besteht in Baden-Württemberg landesweit das Vorqualifizierungsangebot „Fit für Führung" für alle Lehrkräfte. Die Federführung für die Umsetzung und Evaluation der Gesamtkonzeption liegt im Kultusministerium. Die Leitung für die regionale Umsetzung der Angebote liegt bei den Regierungspräsidien. Konkrete Angebote werden ebenfalls von den Regierungspräsidien in Abstimmung mit den Staatlichen Schulämtern entwickelt und umgesetzt. Eine *Teilnahme an einem Vorqualifizierungsangebot* ist *fakultativ.*

Nach dem Eintritt in das neue Amt hingegen zielt das Konzept obligatorisch auf Schulleitungen, d.h. auf Schulleiter(innen), auf Abteilungsleitungen und – hier im Fokus – auf die Teilnahme *neu bestellter Konrektor(inn)en bzw. stellvertretender Schulleitungen* an einem zweiteiligen Einführungsseminar. Die Inhalte der beiden Module orientieren sich an Anforderungen und Aufgaben eines Konrektors/einer Konrektorin an baden-württembergischen Schulen. Ein anderer Teil des Konzepts enthält speziell für Schulleiter(innen) eine mehrtägige Einführungsveranstaltung. Die *Qualifizierung der Konrektor(inn)en* nach der Bestellung bzw. Ernennung ist *ein eigener Bestandteil der Ausbildung schulischer Führungskräfte.*

Im Baden-Württemberg ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.A.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Baden-Württemberg*** gibt es demnach eine ***separate Ausbildungsphase (SepA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en***. In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.A.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Orte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

3.A.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Im Zuge systematischer Führungskräfteentwicklung ermöglicht das Land Baden-Württemberg den an einer Führungsaufgabe interessierten Lehrkräften seit 2015 eine *Vorqualifizierung.* Die Teilnahme an den auch speziell für weibliche Lehrkräfte angebotenen Seminaren ist – wie gesagt – fakultativ.

Im Anschluss daran haben die neu bestellten Schulleitungspersonen eine verpflichtende mehrtägige *Qualifizierung* zu absolvieren. *Für **neu im Konrektor(inn)en-Amt tätige Stellvertreter(innen)** gibt es,* wie bereits erwähnt, *eine eigene Aus- und Fortbildung.* Das Einführungsseminar besteht aus zwei Teilen. Für etablierte Schulleitungsmitglieder gibt es – neben den üblichen Seminaren zu aktuellen Themen – sogenannte „Wunschkurse". Diese Kurse können sich Schulleiter(innen) und *Schulleitungen (Schulleiter(in) plus Konrektor(in)) gemeinsam* nach für sie aktuellen Themen und Fragestellungen planen und gestalten lassen. Die Landesakademie unterstützt die Teilnehmer(innen) bei der Referentensuche und übernimmt die Organisation.

3.A.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

- Die ***Dauer*** der Vorqualifizierungsreihe „Fit für Führung"[6] beträgt insgesamt 5,5 Tage. Dazu kommen die Zeiten für die Bearbeitung von Aufgaben in kollegialen Beratungsgruppen sowie für Gesprächsangebote.
- Das *Vorqualifizierungsangebot* „Frauen fit für Führung" umfasst vier einzelne 2,5-tägige Fortbildungen und eine dreiteilige Reihe (d. h. drei 2,5-tägige Fortbildungen) mit Praktikum.
- Die Einführungsseminare für neu bestellte Schulleiter(innen) werden in drei Wochen abgehalten. Die beiden Veranstaltungen zur ***Qualifizierung neu bestellter Konrektor(inn)en*** dauern jeweils 2,5 Tage.
- Die sogenannten „Wunschkurse" für etablierte Schulleitungsmitglieder dauern ebenfalls 2,5 Tage.

Die Aus- und Fortbildung der schulischen Führungskräfte, das heißt also auch die der Konrektor(inn)en, findet *überwiegend zentral* in Schwäbisch Hall statt. Neben dem zentralen Angebot der Landesakademie gibt es auch an einzelnen Regierungspräsidien sowie Schulämtern Baden-Württembergs Qualifizierungsmaßnahmen bzw. Angebote für neu bestellte Führungskräfte.

Der ***methodische Aufbau*** der Aus- und Fortbildungsveranstaltungen hängt von der jeweiligen Lehrgangsleitung ab. Er orientiert sich beispielsweise an der Ermöglichungsdidaktik (I. Schüßler) und bietet damit auch ein Modell für die Führung von Mitarbeitern. Es wird zielorientiert und trotzdem anliegen- und prozessorientiert gearbeitet. Neben thematischem Input kommen u. a. komplexe Arbeitsaufträge mit

[6] Bei Abruf der Quelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufg/ am 21.06.2018 war dieses Angebot nicht mehr enthalten.

individuellen Möglichkeiten für jede(n) Teilnehmer(in) bzw. Gruppenarbeiten sowie Erfahrungsaustausch, gegenseitige Beratung und Feedback zum Einsatz.

3.A.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.A.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele[7]

- Die Angebote „Fit für Führung" zur Vorqualifizierung für Lehrkräfte aller Schularten ermöglichen eine Orientierung bezüglich des eigenen beruflichen Werdegangs sowie eine Weiterentwicklung von Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Ausübung einer Funktionsstelle von hoher Relevanz sind.
- Die Einführungsseminare für *neu bestellte Schulleiter(innen)* zielen auf eine Fortbildung in den vier Handlungsfeldern
  - Lernen und Lehren
  - Personal
  - Schule und Organisation
  - Schulische Kooperationspartner.
- Die Einführungsqualifizierung für ***neu bestellte*** Abteilungsleiter(innen), ***Konrektor(inn)en bzw. stellvertretende Schulleiter(innen)*** zielt *(in Teil 1) auf die Auseinandersetzung mit mentalen Modellen von Führung, d. h.:*

  Die Teilnehmer(innen)
  - entwickeln und stärken ihre Lust auf Führung,
  - reflektieren ihre eigenen Führungserfahrungen,
  - setzen sich mit der Führungsrolle auseinander,
  - entwickeln ein zeitgemäßes Führungsverständnis,
  - nehmen sich eigene Entwicklungsaufgaben vor,

  zielt (in Teil 2) auf die Untersuchung von verschiedenen Organisationsmodellen und deren Auswirkungen auf das Lehrerhandeln, d. h.:

  Die Teilnehmer(innen)
  - setzen sich mit systemischen Ansätzen auseinander,
  - werden sensibilisiert für Schule als System,
  - erkennen den Stellenwert des eigenen Projekts in der Organisation Schule,
  - erkennen Chancen und Möglichkeiten der Schulentwicklung,
  - bekommen eine Vorstellung, welches Organisationsmodell in optimaler Weise die Arbeit mit den SuS ermöglicht.
- Die berufsbegleitende schulische Führungsfortbildung zielt auf Schulleiter(innen), ***auf Stellvertreter(innen)*** oder auf Schulleitungsteams und deren Bedarf an thematischen Akzentuierungen.

[7] Quelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/qualifikation/schulleitung/einf/ [Abruf: 21.06.2018]

3.A.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- Die *Vorqualifizierungsangebote zur beruflichen Orientierung von Lehrkräften aller Schularten* unter der Überschrift „Fit für Führung" umfassen aktuell landesweit die folgenden Elemente:
  - Informationsveranstaltungen
  - Orientierungs- und Fortbildungsmodule
  - mehrteilige Vorqualifizierungsreihe für feste Teilnehmergruppen
  - Gesprächsangebote.
- Das spezielle *Vorqualifizierungsangebot für Frauen* „Frauen fit für Führung"[8] umfasst vier frei wählbare Lehrgänge zu den Themen „Die Hürde nehmen – die Bewerbung professionell angehen", „Konfliktmanagement", „Rhetorik und Präsentation", „Training für professionelle Gesprächsführung" und eine Lehrgangsreihe mit integriertem Praktikum. Die Lehrgangsreihe besteht aus
  - Baustein 1: Erfolgreich führen – ich mache ich auf den Weg
  - Baustein 2: Erfahrungsfeld Praktikum
  - Baustein 3: Schulleben gestalten – von der Vision zur Umsetzung
  - Baustein 4: Erfolgreich verhandeln in Theorie und Praxis.
- Die schulartübergreifende, verpflichtende *Einführungsqualifizierung für neu bestellte Schulleiter(innen)*[9] befasst sich inhaltlich mit folgenden Bereichen:
  - Führungskompetenz und Führungsrolle
  - Kommunikation
  - Personalentwicklung
  - Gesprächsführung
  - Teamentwicklung
  - Qualitätssicherung und Evaluation.
- Das Einführungsseminar für ***neu bestellte*** Abteilungsleiter(innen), ***Konrektor-(inn)en bzw. stellvertretende Schulleiter(innen)***[10] bearbeitet in ***Teil 1*** folgende Themen:
  - bisherige Erfahrungen mit Führung (Muster und Vorbilder)
  - Menschenbild
  - Motivation klären (Warum will ich führen?)
  - Führungsaufgaben
  - Reflexion der eigenen Persönlichkeit im Hinblick auf die Führungsrolle
  - Führungstheorien
  - Stärken-/Schwächenanalyse
  - Erfolgsmodelle von Führung
  - Rollenklärung/Rollenwechsel

[8] Quelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufg/frauen/ [Abruf: 21.06.2018]
[9] Quelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/qualifikation/schulleitung/einf/ [Abruf: 21.06.2018]
[10] Vgl. auch: Quelle: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufgabenbereiche/st_schul/fb_einf/ [Abruf: 21.06.2018]

- Informationen über Führungsstile und Führungsinstrumente
- Visionen entdecken und entwickeln
- Erarbeitung persönlicher Entwicklungsziele.

Teil 2 des Einführungsseminars für ***neu bestellte*** Abteilungsleiter(innen), ***Konrektor-(inn)en bzw. stellvertretende Schulleiter(innen)*** enthält folgende Themen:

- Einführung in systemisches Denken (Ansatz/Grundgedanken kennenlernen)
- Themen (Wie ticken Systeme? Wie tickt unser System?)
- Definition: System – Ganzheit – Organisation
- Strukturgestalt (Aufbaustruktur, Ablaufstruktur, Prozessarten)
- Schule und Schulaufsicht
- Rolle der Schulleiterin/des Schulleiters im Gesamtsystem des schulischen Bildungswesens.

- Die Themen der berufsbegleitenden Fortbildungsangebote stammen aus den den genannten Schulleitungs-Handlungsfelder
  - Lernen und Lehren
  - Personal
  - Schule und Organisation
  - schulische Kooperationspartner.

  Dazu gibt es die sogenannten *„Wunschkurse"*. Diese Kurse können sich Schulleiter(innen) und *Schulleitungsteams gemeinsam,* nach für sie aktuellen Themen und Fragestellungen planen und gestalten lassen.

3.A.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Einführungsseminare für ***neu bestellte*** Abteilungsleiter(innen), ***Konrektor(inn)en und stellvertretende Schulleiter(innen)*** werden in der Regel von einem Leitungstandem, bestehend aus freiberuflichen Trainer(inne)n und einer Schulleiterin bzw. einem Schulleiter geleitet. Deren Kenntnisse sind evidenzbasiert und erfahrungsbedingt. Das spezielle Seminar „Frauen fit für Führung" greift Erfahrungen der Führungskräfteentwicklung, Ergebnisse der Verhandlungsforschung, wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Führung und Kompetenzen des Anforderungsprofils Schulleiter(in) auf.

3.A.2.4 Evaluation

Die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen ***evaluiert*** grundsätzlich *jede Fortbildung* ***digital*** *bei Lehrgangsabschluss.* Aspekte hierbei sind u. a. die Bedeutsamkeit der Fortbildungsinhalte für die weitere Arbeit an der Schule, die Teilnehmerorientierung der Lehrgangsleitung, Methoden und Medieneinsatz.

Darüber hinaus werden ***die Lehrgangsteilnehmenden*** einzelner Fortbildungsbereiche in größeren Zeitabständen ***befragt***. Das Augenmerk liegt dabei auf der Einschätzung der Nachhaltigkeit der Fortbildungsinhalte im Schulalltag.

Die letzte Befragung zu den Einführungsseminaren für ***neu bestellte stellvertretende Schulleiter(innen)*** und Abteilungsleiter(innen) wurde im Jahr 2016 durchgeführt. Befragt wurden 1.024 ehemalige Teilnehmende der Einführungsfortbildung. Die Rückmeldungen (41 % Rücklauf) verdeutlichten den Bedarf an derartigen Einführungsveranstaltungen für neu bestellte Führungskräfte. Infolge dieser Evaluation beauftragte das Kultusministerium die Landesakademie mit einer Neukonzeption, die zentrale und regionale Fortbildungsangebote verbinden sollte. Die komplette Umsetzung der vorliegenden Neukonzeption steht noch aus.

3.B Bayern

Stand: Juli 2018

Zur Orientierung über die Qualifizierung schulischer Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für das Amt der Konrektor(in) und Stellvertreter(in)*) in Bayern folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(*in*) + KR(*in*)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung	X	*speziell für zukünftige* KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en *ist im Aufbau*	X
		speziell für SchL(innen)	X
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.B.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im bayerischen Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte befindet sich die Aus- und Fortbildung ***für ernannte Konrektor(inn)en*** in der Entwicklung und Einführungsphase. Ziel ist es, eine *eigenständige Aus- und Fortbildung* für die schulische Stellvertretung zu etablieren.

Vor der Ernennung für ein Schulleitungsamt wird für an Führung interessierte Lehrkräfte ein *Orientierungsseminar* angeboten. Weiter können diese Lehrkräfte Fortbildungen (z.B. zur Multiplikatoren- oder Evaluatoren-Ausbildung) besuchen, die anteilig als Führungsfortbildungen angerechnet werden. Die nächste Stufe vor der Ernennung in ein Schulleitungsamt ist eine *Vor-Qualifizierung*. Für durch die Schulaufsicht empfohlene Lehrkräfte gibt es im Modul A (siehe Abbildung unter 3.B.2.2) Kurse mit Assessment-Übungen (zur Potenzialanalyse) sowie Veranstaltungen zu diversen Führungsthemen[1].

Nach der Ernennung *zum/zur Schulleiter(in)* werden für diese Gruppe in Modul B (siehe Abbildung unten) drei Kurse sowie ein Internetportal angeboten. Neuerdings bieten die staatlichen Stellen nach der Ernennung *zum/zur stellvertretenden Schulleiter(in)* eigene Kurse ***für Konrektor(inn)en an Realschulen, beruflichen Schulen und Gymnasien*** an. Auch für die Stellvertretungen an Grund- und Mittelschulen sollen auf regionaler Ebene Fortbildungsangebote eingerichtet werden.

3.B.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Demnach ist in *Bayern eine separate* Aus- und Fortbildung explizit für ernannte Konrektor(inn)en *in Arbeit* und zum Teil bereits etabliert. Eine Vor-Qualifizierung für die schulischen Stellvertreter(innen) *vor der Ernennung* ist nicht verpflichtend, die Teilnahme an Vorqualifizierungsangeboten für Führungskräfte (Modul A) wird jedoch nahegelegt. Zur weiteren Analyse werden alle Bereiche der Führungsausbildung herangezogen. Auf die ***Aus- und Fortbildung der Konrektor(inn)en*** wird an den entsprechenden Stellen verwiesen.

3.B.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Orte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

[1] Siehe 3.B.2.2!

3.B.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Das Gesamtkonzept teilt sich organisatorisch in *die Module A, B und C*. Modul A beinhaltet Themen zur Orientierung und Vorqualifizierung, Modul B Lehrinhalte zur Ausbildung und Modul C Arbeitsthemen zur Fortbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Funktion.

- *Modul A* wendet sich an Lehrkräfte, die sich (kurz- bzw. mittelfristig) um Führungsaufgaben bewerben wollen, und wird demnach *vor* der offiziellen Bestellung angeboten. Bis zur Bewerbung als Schulleiter müssen zehn Tage führungsrelevante Fortbildung aus Modul A absolviert werden. Dieses Modul reicht von einer ersten Orientierung („Schule verantwortlich mitgestalten", Orientierungslehrgang mit Assessment-Übungen) bis zu vertieften fachlichen Angeboten speziell für Mitglieder der erweiterten Schulleitung und Stellvertreter. Die Qualifizierung von ***neu ernannten ständigen Stellvertreter(inne)n*** ist, je nach Schulart, bereits etabliert bzw. befindet sich im Aufbau.
- Die inhaltliche Bandbreite ist der Abbildung unter 3.B.2.2 zu entnehmen. Das Absolvieren von *Modul B* ist für alle neu ernannten Schulleiter(innen)[12] verpflichtend. Bereits besuchte Lehrgänge im Rahmen der Multiplikatoren- bzw. Evaluatoren-Ausbildung können anerkannt werden. Für die ***neu ernannten Konrektor(inn)en an Realschulen, beruflichen Schulen und Gymnasien*** werden zurzeit Kurse erarbeitet und so bald wie möglich angeboten. Anbieter dieser Lehrgänge ist die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) Dillingen.
- *Modul C* wendet sich an *alle aktiven* Schulleitungen. Dazu gehören neben den Fachseminaren auch die Schulleitertage an der ALP Dillingen sowie das Bamberger Schulleitungssymposium, das in Kooperation zwischen der ALP Dillingen und dem Lehrerbildungszentrum der Universität Bamberg veranstaltet wird.

3.B.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- Bis zur Bewerbung als Schulleiter(in) müssen mindestens zehn Tage führungsrelevante Fortbildung aus Modul A absolviert werden. Das spezifische ***Angebot für Konrektor(inn)en*** umfasst einen Halbwochenlehrgang mit Online-Angebot, ergänzt um weitere fachliche Themen auf regionaler Ebene.
- Die Dauer der Veranstaltungen zu *Modul B* beträgt aktuell für die ernannten Schulleiter(innen) insgesamt 12,5 Tage (drei Lehrgangswochen).
- Weiterhin sind neu ernannte Schulleiter(innen) verpflichtet, innerhalb der ersten fünf Jahre nach Amtsantritt zehn Fortbildungstage aus Modul C zu absolvieren.

[12] Quelle: https://alp.dillingen.de/akademie/konzepte/fuehrungskraefte/fobi1.pdf /Seite 2 [Abruf 17.08.2018]

Die Qualifizierungslehrgänge werden zentral von der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) in Dillingen angeboten. Zusätzlich gibt es ***örtlich dezentrale Angebote*** (regionale Lehrerfortbildung (RLFB)). So bieten Dienststellen der Ministerialbeauftragten, Schulämter und Bezirksregierungen im Rahmen der Nachwuchsförderung an verschiedenen schulnahen Orten Fortbildungsveranstaltungen für Lehrkräfte an, die bereits über den Unterricht hinausgehende Führungsaufgaben bzw. andere schulische Funktionen wahrnehmen.

Die ***didaktische Gestaltung*** der Lehrgänge reicht von Vorträgen über interaktive Sequenzen mit Workshop-Charakter, Diskussionen, Selbsterfahrungsübungen bis zum Blended-Learning-Verfahren. Im Rahmen des Orientierungslehrgangs mit Assessment-Übungen erhalten die Teilnehmer von geschulten Beobachtern individuelle Rückmeldungen über ihr Führungspotenzial. In Trainingseinheiten zum Handlungs- und Kompetenzaufbau wird auf konstruktives Feedback Wert gelegt.

3.B.2.2 Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über die Themen und Inhalte der schulischen Führungskräftequalifizierung in Bayern. Die neuen Angebote für die Stellvertretung sind derzeit bei Modul A3 und in der Grafik [13] nicht aufgeführt.

<table>
<tr><td rowspan="4">MODUL
A
20 HT</td><td>Phase I</td><td colspan="8">„Schule verantwortlich mitgestalten“ (A1), Kooperation mit RLFB</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Phase II</td><td colspan="8">Lehrgänge der ALP mit anteiliger Anerkennung als Führungsfortbildung
(z.B. Multiplikatoren- oder Evaluatorenausbildung, Seminarlehrkräfte)</td></tr>
<tr><td colspan="8">Orientierungskurse mit Assessment-Übungen zur Potenzialanalyse (A2)</td></tr>
<tr><td>Führung
(A3)</td><td>Kommunikation / Umgang mit Konflikten
(A4)</td><td>Unterrichts- und Personal-entwicklung
(A5)</td><td>Zeit- / Selbst-management
(A6)</td><td>Schulentwicklung / Qualitätsmanage-ment / Evaluation
(A7)</td><td>Moderation und Präsentation
(A8)</td><td>Schulverwaltung und Schulorganisation
(A9)</td><td>Erweiterte Schulleitung
(A10)</td></tr>
<tr><td>MODUL
B
25 HT</td><td colspan="3">Schulleitung – Kurs I (B1):
Schulorganisation / Schulverwaltung / Recht</td><td colspan="3">Schulleitung – Kurs II (B2):
Personalführung / Kommunikation</td><td colspan="3">Schulleitung – Kurs III (B3):
Qualitätssicherung / Schulentwicklung /
Digitale Bildung</td></tr>
<tr><td>MODUL
C
20 HT</td><td>Führungs-instrumente / Selbst-management
(C1)</td><td>Kommunikation (besonders in Konfliktsituation)
(C2)</td><td>Unterrichts- und Personal-entwicklung
(C3)</td><td>Team-entwicklung
(C4)</td><td colspan="2">Schulentwicklung / Qualitätsmanagement / Evaluation
(C5)</td><td>Öffentlich-keitsarbeit
(C6)</td><td>Schulverwaltung und Schulorganisation
(C7)</td><td>Erweiterte Schulleitung
(C8)</td></tr>
</table>

Abbildung (Stand 2018) A: Vorqualifikation B: Ausbildung C: Fortbildung

[13] Vgl.: https://alp.dillingen.de/fileadmin/user_upload/3_Personalfuehrung/Fuehrungskraeftequalifizierung_Module_Lehrgangsthemen.pdf [Abruf: 28.01.2019]

UB Erlangen
Erz-wiss Zweigbibl

3.B.2.2.1 Fortbildungsinhalte von Modul A

Für diese Orientierungs- und Vorqualifikationsveranstaltungen – und damit auch für zukünftige Konrektor(inn)en – kommen solche Lehrkräfte infrage, die ihre Schule nachweislich verantwortlich mitgestalten. Dazu gehört auch, dass diese Personen bereits entsprechende Fortbildungsveranstaltungen besucht haben. Dazu gehören auch Lehrgänge mit anteiliger Anerkennung als Führungsfortbildung wie zum Beispiel eine Multiplikatoren- oder Evaluatoren-Schulung sowie Fortbildungstagungen für Seminarlehrer, Kollegstufen- oder Fachbetreuer.

Das modulare Angebot aus der „Führungskräfte-Vorqualifikation" in Modul A (siehe Abbildung oben) ist ***auch für die zukünftigen Stellvertreter(innen) angelegt***. Grundsätzlich werden in den Lehrgängen zu *Modul A* Fortbildungsthemen bearbeitet, die aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse und der praktischen Erfahrung der Akademiereferent(inn)en aus Dillingen als führungsrelevant erachtet werden.

Phase 1 („Schule verantwortlich mitgestalten") wird im Blended-Learning-Verfahren und in Kooperation der ALP Dillingen mit der regionalen Lehrerfortbildung angeboten. Die Veranstaltungsreihe besteht aus acht Bausteinen, die an vier Präsenztagen mit Online-Vor- oder Nachbereitung bearbeitet werden:

- Schule in Bayern
- Schulrecht und Rollenbild des Lehrers
- Unterrichtsqualität
- Qualitätssicherung an der Schule
- Projekt- und Besprechungsmanagement
- Führen und Leiten in der Schule
- Kommunikation in der Schule
- Kooperation mit Partnern

Der *Orientierungskurs mit Assessment-Übungen* wendet sich an Lehrkräfte, die für Führungsaufgaben vorgesehen sind. Er soll den Teilnehmenden Aufschluss über ihre persönliche Eignung geben. Die Teilnehmer(innen) stellen zwei Tage lang in Assessmentübungen ihre Fähigkeiten in den Kompetenzfeldern Organisation und Verwaltung, Weiterentwicklung von Schule, Kommunikation und Kooperation sowie Führung unter Beweis. Zum Abschluss erhalten sie von den geschulten Beobachtern eine persönliche Rückmeldung über ihr Führungspotenzial und Möglichkeiten der Qualifizierung.

Das Curriculum für die neuen Qualifizierungslehrgänge für ***ständige Stellvertreter(innen)*** bedient die oben genannten Kompetenzfelder der Führung und wird in enger Abstimmung mit der regionalen Lehrerfortbildung auf den zentralen Lehrgang sowie regionale Angebote verteilt. Im Fokus stehen die typischen Herausforderungen für Stellvertreter und Unterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben in den ersten Monaten im Amt.

3.B.2.2.2 Fortbildungsinhalte von Modul B

Für *Modul B* gibt es ein schulartübergreifendes, verpflichtendes Curriculum für die *Aus- und Fortbildung der Schulleiter(innen), bei dessen Ausgestaltung die spezifischen Besonderheiten der Schularten berücksichtigt werden.*

- *Lehrgang 1 (B1)* befasst sich schwerpunktmäßig mit Schulorganisation, Schulverwaltung und rechtlichen Themen sowie dem Rollenwechsel.
- Im *2. Lehrgang* (B2) stehen die Themenfelder Personalführung/-entwicklung und Kommunikation im Mittelpunkt.
- Mit der Qualitätssicherung, der Schulentwicklung und der digitalen Bildung beschäftigen sich die Lehrgangsteilnehmer(innen) im *3. Lehrgang (B3).*

Die Inhalte der Aus- und Fortbildung für die Qualifizierung der ***Konrektor(inn)en an Realschulen, beruflichen Schulen und Gymnasien*** sind in Arbeit.

3.B.2.2.3 Fortbildungsinhalte von Modul C

Modul C enthält dafür ausgewiesene Lehrgänge mit schulartspezifischen inhaltlichen Schwerpunkten, welche die Schulleitungsmitglieder individuell auswählen können. Dabei können – jeweils berufsbegleitend – Lehrgänge zu den Themenbereichen

- Führungsinstrumente und Selbstmanagement (C1),
- Kommunikation (besonders in Konfliktsituationen) (C2),
- Unterrichts- und Personalentwicklung (C3),
- Teamentwicklung (C4),
- Schulentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation (C5),
- Öffentlichkeitsarbeit (C6),
- Schulverwaltung und Schulorganisation (C7),
- Erweiterte Schulleitung (C8)

besucht werden. Verschiedene Formen der kollegialen Beratung und des Coachings unterstützen die Schulleitungen bei den Herausforderungen der Führungsaufgabe. Die Unterstützungssysteme bedienen aktive Mitglieder der erweiterten Schulleitung über ***die Stellvertretung*** bis hin zur Schulleitung (im Team). Die Leitungen der kollegialen Beratungsgruppen werden an der ALP in Dillingen ausgebildet und reflektieren regelmäßig mit Supervisionsmethoden ihre Vorgehensweisen.

3.B.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Auswahl der Modulinhalte stützt sich auf aktuelle *wissenschaftliche Erkenntnisse. Bei der Konzeption werden – so die Aussagen – regelmäßig wissenschaftliche Berater* eingebunden. In der Ausgestaltung der Lehrgangseinheiten wird Wert darauf gelegt, nicht bloß praktische Handlungsanleitungen zu transportieren, sondern mit gezielten wissenschaftlichen Impulsreferaten aktuelle Forschungsbefunde und weiterführende Themen einzubinden. Die wissenschaftliche Fundierung zeigt

sich z. B. in der Zusammenarbeit mit der Universität Bamberg, mit der die Akademie alle zwei Jahre ein Schulleitungssymposium durchführt. Zum Aufbau von Führungskompetenz werden darüber hinaus professionelle Trainer in die Lehrgänge eingebunden. Das Gesamtangebot der Führungskräftequalifizierung wird in enger Abstimmung mit den betreffenden Referaten des Staatsministeriums für Unterricht und Kultus aktualisiert.

3.B.2.4 Evaluation

In den zentralen Lehrgängen an der ALP Dillingen und auch in den dezentral durchgeführten Veranstaltungen gibt es ***Bescheinigungen*** über die erfolgreiche Teilnahme.

Prüfungen, die zur Ausübung einer besonderen Tätigkeit berechtigen, ***gibt es nicht.***

Seit dem Schuljahr 2009/10 wird bei der Bewerbung auf eine Funktionsstelle als Schulleiterin oder als Schulleiter ein ***Portfolio*** verlangt. Gemeint ist damit eine Nachweisliste über die besuchten zehn Tage an führungsrelevanten Fortbildungen (Modul A) als Übersicht über die vorhandenen Teilnahmebescheinigungen. Formvorschriften gibt es dafür nicht.

3.C Berlin-Brandenburg

Stand: 2018/19

Zur Orientierung über die Qualifizierung schulischer Führungskräfte *(mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für das stellvertretende Schulleitungsamt)* in Berlin-Brandenburg der Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung „Basismodul"	✗	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	✗
Vor-Qualifizierung	✗	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	✗
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
		allgemein für zukünftige Führung *bis 2018 durch MA-Qualifizierung an der FU Berlin*	✗
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	✗	speziell für KR(inn)en	✗
		speziell für SchL(innen)	✗
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	✗
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	✗	speziell für KR(inn)en	✗
		speziell für SchL(innen)	✗
		für Schulleitung gesamt: *bis 2018 auch MA-Qualifizierung an der FU Berlin*	✗

3.C.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Seit 2012 hat es sich das Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM) zur Aufgabe gemacht, für die beiden *Bundesländer Berlin und Brandenburg* eine Qualifizierungsreihe für Lehrkräfte anzubieten, die das *Amt als Schulleiter(in) anstreben.* Aus dem Verständnis einer kooperativen Schulleitung (Distributed Leadership) heraus ist dieses Angebot nicht nur für Schulleiterinnen und Schulleiter gedacht, sondern bezieht auch deren zukünftige Stellvertreter(innen)[14] mit ein.

Vor der Ernennung zu einer schulischen Führungskraft[15] (d. h. *auch zum Stellvertreter/zur Stellvertreterin*) besteht für Lehrkräfte am LISUM das Angebot einer umfassenden Führungskräfte-Grundqualifizierung. Nach Absolvierung der Qualifizierungsreihe zu diesem *„Basismodul"* besteht für diejenigen Lehrkräfte, die in der Bildungsregion Berlin-Brandenburg Schulleiter(in) werden wollen, die Möglichkeit einer weiteren, gezielten Vorqualifizierung. *Speziell für zukünftige Stellvertreter(innen)* gibt es in diesem Konzept für schulische Führungskräfte *vor deren Ernennung keine eigenständigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.* Bis 2018 bestand an der FU Berlin ein Angebot für Lehrkräfte u. a., den *MA-Studiengang* „Schulentwicklung und Qualitätssicherung" zu absolvieren.

Nach deren Ernennung zur/zum Stellvertreter(in) werden am LISUM *für die jetzt aktiven Konrektor(inn)en* und für die neu ernannten Schulleiter(innen) eigene, spezifische Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Das *Programm für die Stellvertreter(innen)* steht unter dem Motto „Schulen gemeinsam führen und entwickeln". Insofern kann man von einer eigenen Aus- und Fortbildung für die Stellvertretung sprechen. Die Zielgruppe dieses Konzepts sind ebenfalls Primarstufenleiter(innen), beauftrage Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte „Abwesenheitsvertreter(innen)". Bis 2018 bestand an der FU Berlin ein Angebot für aktive Schulleiter(innen) zur Anmeldung für den *MA-Studiengang* „Schulentwicklung und Qualitätssicherung".

3.C.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Es gibt demnach in der Bildungsregion *Berlin-Brandenburg* eine *separate Aus- und Fortbildung (SepA-Konzept) **für neu ernannte, aktive Stellvertretung.*** Im Anschluss werden zur weiteren Analyse die einzelnen Phasen für die verschiedenen schulischen Leitungsämter aufgezeigt. Danach erfolgt die Skizzierung der Aus- und

[14] Siehe: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/ [Abruf: 03.09.2018]

[15] Die Zielgruppe dieses Konzepts sind ebenfalls Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte Abwesenheitsvertreter(innen).

Fortbildungsziele sowie deren Inhalte für die gesamte Schulleitung. Dabei richtet sich der Fokus besonders auf die angebotenen *speziellen Qualifizierungsmodule für die ernannten Stellvertreter(innen).*

3.C.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Im Folgenden wird die Organisation der einzelnen Phasen der schulischen Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dabei stehen die Schulleiter(innen) und *besonders die Stellvertreter(innen) im Fokus,* während die anderen Zielgruppen dieses Konzeptes (d. h. Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und so genannte Abwesenheitsvertreter(innen)) eher vernachlässigt werden.

3.C.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

- Das erfolgreiche Absolvieren des sogenannten *Basismoduls*[16] am LISUM ist eine verbindliche Voraussetzung, um sich anbahnend oder berufsbegleitend in einer Spezialisierung für eine spezifische Führungsaufgabe vorbereiten oder weiterentwickeln zu können. Diese ist unabhängig von einer späteren konkreten Ausrichtung oder spezifischen Aufgabenbereichen als Führungskraft im Bildungsbereich. Diese Qualifizierungsmaßnahme bildet demnach die Grundlage und Voraussetzung für die weiterführenden zielgruppenspezifischen Qualifizierungsreihen. Damit sind Schulleiter(innen), ***Stellvertreter(innen),*** Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte „Abwesenheitsvertreter(innen)" gemeint.
- Die *Vorqualifizierung*[17], das heißt die zweite Qualifizierungsmaßnahme, wendet sich an Lehrkräfte, die perspektivisch ein *Amt als Schulleiter(in) anstreben.* Sie ist auf den Erwerb und Ausbau führungsbezogener Handlungskompetenzen ausgerichtet, die für die Tätigkeit als Leiter(in) einer Schule von grundlegender Bedeutung sind. Die Teilnahme an der Spezialisierung ermöglicht den Erwerb von grundlegenden schulleitungsbezogenen Handlungskompetenzen und die Vorbereitung auf den Rollenwechsel von der Lehr- zur Führungskraft.
- Die *Qualifizierung für Schulleiter(innen)*[18] betrifft zu diesem Amt neu *ernannte Personen,* die in den ersten drei Jahren im Amt sind. Sie schließt an die Spezialisierung „vor dem Amt" an und baut inhaltlich auf ihr auf. Die Qualifizierungsreihe unterstützt und begleitet den Rollenwechsel, der mit der neuen Funktion von der Lehr- zur Führungskraft einhergeht.

[16] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/basismodul/ [Abruf: 04.09.2018]

[17] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 04.09.2018]

[18] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 04.09.2018]

- Die *Qualifizierungsreihe „Erfolgreich Leiten und Führen"*[19] spricht berufserfahrene Schulleiter(innen) an, die mehr als fünf Jahre das Amt ausüben.
- Die *Qualifizierungsreihe **für stellvertretende Schulleiter(innen)***[20] wendet sich an *ernannte und aktuell tätige stellvertretende Schulleiter(innen) sowie an Konrektor(inn)en* und an Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte Abwesenheitsvertreter(innen).
- In der *Modularen Qualifizierung*[21] werden für erfahrene schulische Führungskräfte die Inhalte der Qualifizierungsreihe 'Basismodul' und der Spezialisierungsmodule vertieft. Sie richtet sich an Schulleiter(innen), ***stellvertretenden Schulleiter(innen)*** und die anderen Inhaber(innen) schulischer Funktionsstellen.
- Der berufsbegleitende MA-Studiengang, dessen Anmeldung 2018 auslief, richtete sich insbesondere an Lehrkräfte, die eine Funktionsstelle anstrebten oder bereits innehatten, aber auch an Schulleiter(innen) und andere in der Bildung Tätigen.

3.C.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen[22]

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- Das sogenannte *Basismodul* umfasst sechs Fortbildungsveranstaltungen mit jeweils zehn Fortbildungsstunden zu je 45 Minuten, die an wechselnden Wochentagen und Samstagen (vorrangig von Freitagmittag bis Samstagmittag) stattfinden und sich über etwa fünf bis sechs Monate erstrecken. Es sind insgesamt 60 Fortbildungsstunden.
- Die *Vor-Qualifizierungsreihe* für Lehrkräfte, *die Schulleiter(in) werden wollen*, enthält jeweils fünf Veranstaltungen mit 15 bzw. zehn Fortbildungsstunden mit je 45 Minuten an wechselnden Wochentagen.
- Die *Qualifizierung für neu ernannte Schulleiter(innen)* umfasst jeweils vier Veranstaltungen mit 12 Fortbildungsstunden zu je 45 Minuten an wechselnden Wochentagen. Dazu kommen drei kollegiale Fallberatungen in zwei Lerngruppen sowie das Gruppen-Mentoring durch erfahrene Schulleiter(innen).
- Die Veranstaltungen zur *Qualifizierungsreihe „Erfolgreich Leiten und Führen"* für *berufserfahrene Schulleiter(innen)* haben unterschiedlichen Umfang und unterschiedliche Längen.
- Die *Qualifizierungsreihe **für die ernannten stellvertretenden Schulleiter(innen)*** findet für das Land Brandenburg statt und wird für das Land Berlin für das

[19] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 04.09.2018]

[20] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/stellv-schulleitung/ [Abruf: 04.09.2018]

[21] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 04.09.2018]

[22] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/ [Abruf: 04.09.2018]

Schuljahr 2018/19 ebenfalls angeboten. Es sind jeweils drei zweitägige Veranstaltungen mit 18 Fortbildungsstunden zu je 45 Minuten[23].

- Die Veranstaltungen zur *modularen Qualifizierung* für die verschiedenen schulischen Führungskräfte haben unterschiedlichen Umfang und unterschiedliche Dauer.
- Das *MA-Studium* zur Weiterqualifizierung der verschiedenen schulischen Führungskräfte fand – berufsbegleitend – während der Semesterzeiten ausschließlich an den Freitagnachmittagen und an den darauffolgenden Samstagen statt. Es wurden fünf Module angeboten, die jeweils aus einer Vorlesung und zwei Seminaren bestanden.

Die Aus- und Fortbildung für die diversen Schulleitungsämter erfolgt ***örtlich zentral*** am Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) in Ludwigsfelde-Struveshof. Das MA-Studium (Zulassung bis 2018) wurde an der Freien Universität Berlin angeboten.

Die Ausbildungseinheiten für die schulischen Stellvertreter(innen) werden in einer festen, gleich bleibenden Teilnehmergruppe erarbeitet. Der *didaktische Ansatz* der Qualifizierungsmaßnahmen am LISUM fußt auf der Überzeugung, dass Lernen ein intrapsychischer Vorgang ist, der nicht das Verhalten selbst ändert, sehr wohl aber die geistig-seelische Grundlage menschlichen Verhaltens und Erkennens beeinflusst und entwickelt. Als ***didaktische Formen*** werden am LISUM „aktivierende Lernformate"[24] benutzt. Die Seminararbeit hat demnach zu großen Teilen Werkstattcharakter, Inputs werden überwiegend interaktiv gestaltet. Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Rollenspiele und andere Phasen im Plenum wechseln einander ab. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen aktivierende und interaktive Arbeitsformen kennen, die sie auch in ihrer schulischen Arbeit anwenden können. Supervisions- und Coaching-Formate sind in die Seminararbeit integriert.

Als weitere fortbildungsdidaktische Leitlinien für die Gestaltung der Veranstaltungen am LISUM gelten folgende *Grundprinzipien*:

- *Wissenschaftsorientierung*
- *Praxisorientierung*
- *Teilnehmerorientierung.*

Die Veranstaltungen zum *MA-Studiengang an der FU Berlin* wurden didaktisch so durchgeführt, dass sie gezielte Theorie-Inputs (Vorlesungen) mit anwendungs- und problembezogenen Lernformen (Seminare) verknüpften. Im Praxismodul bot man außerdem die Möglichkeit, Qualitätssicherung am Beispiel eines Entwicklungsvorhabens konkret durchzuspielen. Zusätzlich wurden Praxiserkundungen in Best-Practice-Schulen, Seminaren und/oder Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden die Studierenden von den Dozent(inn)en kontinuierlich begleitet.

[23] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/Qualifizierung/fortbildung/fortbildung_fuer_fuehrungskraefte/ [Abruf: 05.09.2018]

[24] Vgl.: LISUM: Konzept zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften sowie für Lehrkräfte, die das Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben, 2018, S. 18ff.

3.C.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.C.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

- Das sogenannte *Basismodul* wendet sich am LISUM an Lehrkräfte, die eine Führungsaufgabe im schulischen Kontext anstreben. Das erfolgreiche Absolvieren ist – wie schon oben erwähnt – eine verbindliche Voraussetzung, um für eine spezifische schulische Führungsaufgabe vorbereiten oder weiterentwickeln zu können. Das ist unabhängig von einer späteren konkreten Ausrichtung oder spezifischen Aufgabenbereichen als Führungskraft im Bildungsbereich. Die Qualifizierungsreihe Basismodul verfolgt folgende Ziele:
  - Erwerb von Grundlagenwissen zu führungsrelevanten Themenfeldern
  - Erweiterung der Handlungs- und Diagnosekompetenz im schulischen Kontext
  - Erkennen und Gestalten von Unterrichtsentwicklung als zentrales Element der Schulentwicklung
  - Erweiterung des Methodenrepertoires und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensdispositionen.
- Die *Vorqualifizierungsmaßnahme* (Spezialisierung „vor dem Amt") wendet sich am LISUM an Lehrkräfte, die das Basismodul erfolgreich durchlaufen haben und die perspektivisch das Amt einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters anstreben. Diese Spezialisierung verfolgt u. a. die Ziele:
  - Erwerb von Grundlagenwissen zu Handlungsfeldern einer Schulleiterin/eines Schulleiters
  - Weiterentwicklung von Kompetenzen der schulinternen und -externen Kommunikation und Kooperation
  - Gestalten von unterrichtswirksamer Führung
  - Entwicklung eines eigenen Rollen- und Führungsverständnisses und Erweiterung der Kompetenzen zur Selbstreflexion
  - Entwicklung eines Methodenrepertoires zur Qualitätsentwicklung.
- Die *Qualifizierung* wendet sich am LISUM an *neu ernannte Schulleiter(innen)*, die in den ersten drei Jahren im Amt sind. Sie schließt an die Spezialisierung „vor dem Amt" an und baut inhaltlich auf sie auf. Diese Spezialisierung verfolgt u. a. die Ziele:
  - Weiterentwicklung von kommunikativen Kompetenzen und Konfliktfähigkeit,
  - Vertiefung der Kompetenzen des unterrichtswirksamen Leitens,
  - Erprobung von Aspekten zu professioneller Führung und professionellen Managements und deren Anwendung in der Schulleitungspraxis,
  - Weiterentwicklung von Kompetenzen zu Selbstmanagement und ressourcenorientiertem Arbeiten.
- Die *Qualifizierungsreihe „Erfolgreich Leiten und Führen" für berufserfahrene Schulleiter(innen)* hat am LISUM unterschiedlichen Umfang und diverse Längen.

Diese Qualifizierungsreihe spricht Schulleiterinnen und Schulleiter an, die bereits ihre „Form" gefunden haben, wie sie Schule führen und leiten und in den einzelnen Feldern ihres Tätigkeitsspektrums entsprechend handeln. Die Professionalisierung in der Rolle als Schulleiterin oder Schulleiter, Klarheit in dieser Führungsrolle und der Führungsverantwortung sowie persönliche Weiterentwicklung sind die grundlegenden Ziele dieser Qualifizierung.

- Die *Qualifizierungsreihe **für die ernannten, aktiven stellvertretenden Schulleiter(innen***[25] baut auf den im Basismodul erarbeiteten Inhaltsbereichen auf. Die Teilnehmenden erwerben am LISUM grundlegende Handlungskompetenzen, um erfolgreich
  - die eigene Führungsrolle bewusst wahrzunehmen,
  - die Unterrichts- und Einsatzplanung als Unterstützung der pädagogischen Schulentwicklung zu realisieren,
  - sich in führender Rolle an der Entwicklung der Schule zu beteiligen,
  - im Schulterschluss mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter die Ziele der Schule zu entwickeln und der Schulgemeinschaft gegenüber und in Abwesenheit der Schulleiterin/des Schulleiters zu vertreten,
  - in Veränderungsprozessen Orientierung zu geben und für die Realisierung der Veränderung leitend zu sorgen,
  - Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Werte und Ziele der Schule durch das gesamte pädagogische Personal vertreten werden.

- Die *modulare Qualifizierung* richtet sich am LISUM *an die diversen schulischen Führungskräfte.* Durch die Veränderung im Berufsbild „Schulleitung" und durch die Orientierung hin zur „Schule in eigener Verantwortung" ergeben sich für erfahrene Schulleitungen und Führungskräfte vielfältige neue Leitungs- und Führungsaufgaben. Die Angebotspalette umfasst die Themenfelder
  - Führen und Persönlichkeit
  - Managen
  - Personalentwicklung
  - Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung
  - Schulverwaltung.

- Das *MA-Studienangebot an der FU Berlin* richtete sich[26] insbesondere an Lehrkräfte, die eine Funktionsstelle anstreben oder bereits innehaben, aber auch an Schulleiter(innen), Vertreter(innen) der Schulaufsicht, Seminarleiter(innen), Mitglieder von Steuergruppen an Schulen und interessierte, engagierte Lehrkräfte. Der Studiengang zielt auf die systematische Verknüpfung von Verfahren des Schulmanagements und der Unterrichtsentwicklung mit Evaluationsmethoden und Verfahren der Qualitätssicherung.

[25] Die Zielgruppe dieses Konzepts sind ebenfalls Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte Abwesenheitsvertreter(innen).

[26] Zulassung bis 30.09.2018

3.C.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

Die zu vermittelnden Inhalte der Führungskräfte-Aus- und Fortbildung am LISUM ist modular, d.h. in verschiedene *Themenfelder aufgeteilt*. Daraus ergeben sich unterschiedliche *Teilthemen, die in den mehrtägigen* Veranstaltungen bearbeitet werden.

- Das *'Basismodul'* für alle schulischen Leitungswilligen umfasst folgende Bereiche und Teile[27]:
  - *Modul 1:* Wahrnehmung und Handeln
  - *Modul 2:* Kommunizieren
  - *Modul 3:* Qualität von Unterricht und Schule entwickeln
  - *Modul 4:* Sich selbst und Gruppen reflektieren
  - *Modul 5:* Führen
  - *Modul 6:* Konflikte bearbeiten.
  - *Dazu:* Diverse Handlungskompetenzen, die (weiter)entwickelt werden, wie beispielsweise: Selbstbestimmung, Veränderungsbereitschaft, Entscheidungsvermögen, Reflexion etc.
- Die *Vorqualifizierungsmaßnahmen*[28] *für Lehrkräfte, die Schulleiter(in) werden wollen*, beinhalten folgende Teile:
  - *Modul 1:* Personal entwickeln
  - *Modul 2:* Qualität entwickeln und sichern
  - *Modul 3:* Organisieren und verwalten
  - *Modul 4:* Führungskonzept entwickeln
  - *Modul 5:* Unterricht entwickeln.
  - *Dazu* wird an diversen Kompetenzen gearbeitet wie beispielsweise: Selbstbestimmung, Initiieren von Innovationen, Entscheidungsvermögen, Führung von Personalgesprächen, Teamentwicklung etc.
- Die *Qualifizierung für neu ernannte Schulleiter(innen)*[29] umfasst Folgendes:
  - *Modul 1:* Authentisches, rollensicheres Führen
  - *Modul 2:* Unterricht entwickeln
  - *Modul 3:* Personal entwickeln
  - *Modul 4:* Qualität weiterentwickeln und sichern
  - *Modul 5:* Organisieren und verwalten
  - *Dazu:* Kollegiale Fallberatung und Gruppen-Mentoring
  - *Dazu* wird an diversen Kompetenzen gearbeitet wie beispielsweise: Initiieren und Steuern von Innovationen, Entscheidungsvermögen, Führung von schwierigen Personalgesprächen, Umgang mit Widerständen etc.

[27] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/basismodul/ [Abruf: 07.09.2018]

[28] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 07.09.2018]

[29] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 07.09.2018]

- Die *Qualifizierungsreihe „Erfolgreich Leiten und Führen"*[30] für *berufserfahrene Schulleiter(innen)* umfasst folgende Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte:
  - Führungsrolle im System reflektieren
  - Unterricht entwickeln
  - Qualität sichern
  - Personal entwickeln
  - Prozesse steuern.
  - *Dazu* werden diverse Handlungskompetenzen weiterentwickelt wie beispielsweise: Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen, Aufgaben delegieren, Entscheidungen und Maßnahmen transparent machen, Feedback-Kultur aufbauen, Visionen entwickeln etc.
- Die ***Qualifizierungsreihe für die ernannten stellvertretenden Schulleiter(innen***[31] bearbeitet folgenden Themenfelder[32]:
  - *Führen:* Führungsrolle, Sinn stiften (Leadership) Führungskonzept, Führung durch Kommunikation
  - *Prozesse steuern:* Qualitätsentwicklung, datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung, Steuerung von Projekten und schulischen Entwicklungsvorhaben;
  - *Organisieren und Verwalten:* Unterrichtsorganisation, Statistik, Unterstützungssysteme, Schul-, Verwaltungs- und Vertragsrecht
  - *Personal entwickeln:* Personalgespräche, Fortbildungsplanung, Teamentwicklung, Feedback-Kultur
  - *Moderieren:* Gesprächstechniken, Umgang mit Störungen und Widerständen, Konfliktmoderation.
  - *Dazu* werden diverse Handlungskompetenzen weiterentwickelt wie beispielsweise: Führungsrolle einnehmen und reflektieren, sich selbst und andere führen, Verantwortung übernehmen, Veränderungsprozesse begleiten, Entscheidungen transparent machen, Prozesse steuern, Feedback geben und annehmen etc.
- Die *modulare (Weiter-)Qualifizierung für die diversen schulischen Führungskräfte* besteht aus einem wechselnden Wahlangebot zu verschiedenen schulrelevanten Themen. Dazu gehören beispielsweise Seminare zur Gesundheit, zur Gesprächsführung, zum Zeitmanagement, zur Teamführung etc.[33]

[30] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/schulleitung/ [Abruf: 07.09.2018]

[31] Die Zielgruppe dieses Konzepts sind ebenfalls Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte Abwesenheitsvertreter(innen).

[32] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fortbildung/fortbildung-fuer-fuehrungskraefte/stellv-schulleitung/ [Abruf: 07.09.2018]

[33] Eine genauere und ausführlichere Beschreibung der Inhalte liefert die Broschüre von 2017 (hg. vom Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg): *„Schulen gemeinsam führen und entwickeln – Distributed Leadership – Konzeption für eine Maßnahme zur Qualifizierung der stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleiter"*.

- Die Bereiche des *auslaufenden MA-Studienangebots* der FU Berlin umfassten folgende Inhalte:
  - *Im Modul 1 „Schul- und Personalentwicklung"*
    wurden neben allgemeinen Kompetenzen der Organisations- und Personalentwicklung insbesondere Verfahren der Leitbilderstellung, Prozesssteuerung, Projektplanung und -entwicklung, Mitarbeiterbeurteilung und -führung vermittelt.
  - *Im Modul 2 „Evaluation und Qualitätssicherung"*
    vermittelte man methodische Grundkompetenzen der Evaluationsforschung und führte in die wichtigsten Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ein.
  - *Im Modul 3 „Unterrichtsentwicklung"*
    bot man den Studierenden die Möglichkeit der Erprobung unterschiedlicher Verfahren der Unterrichtsbeurteilung und Unterrichtsentwicklung auf der Basis der Theorien und Befunde der aktuellen Lehr-Lern-Forschung.
  - *Im Modul 4,* der Realisierung eines *„Evaluationsprojekts"*
    ermöglichte man den Studierenden die selbstständige Durchführung eines Projekts und die Erkundung von Praxisfeldern des Bildungs- und Personalmanagements.
  - *Im Modul 5* ermöglichte man den Studierenden mit der Durchführung eines *Personalmanagementprojekts* ebenfalls eine selbstständige Durchführung eines diesbezüglichen Projekts und die Erkundung von Praxisfeldern.

3.C.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Das *LISUM arbeitet* in den Seminaren mit Erfahrungen, Vorkenntnissen, Eindrücke aus der Praxis. Das bedeutet auch, dass die Teilnehmenden – auf der Basis des eigenen Bedarfs – in die Planung der Seminarinhalte mit einbezogen werden. Dabei basieren die Inhalte auf den aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen (vgl. z. B. Rolf Dubs, Stefan Huber, Hans-Günther Rolff und Michael Schratz, Rolf Arnold und Horst Siebert)[34]. Handouts ermöglichen die persönliche Weiterarbeit und Vertiefung der Inhalte.

Das *MA-Studium an der FU Berlin* betreu(t)en die zuständigen Dozent(inn)en ebenso auf der Basis der Theorien und Befunde der aktuellen Lehr-Lern-Forschung.

3.C.2.4 Evaluation

Die Teilnehmenden am ***Basismodul*** – d.h. also ***auch die zukünftigen Stellvertreter(innen)*** – erhalten ***Teilnahmebescheinigungen*** für die Veranstaltungen durch das LISUM. Es erfolgt noch ***keine Zertifizierung*** am Ende des Basismoduls. Diese Qualifizierungsmaßnahme bildet die Grundlage für die weiterführenden ziel-

[34] Vgl.: LISUM: Konzept zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften 2018, S. 10

gruppenspezifischen Qualifizierungsreihen, die dann mit einer Zertifizierung abschließen[35].

Die Veranstaltungen zur ***Qualifizierung von stellvertretenden Schulleiter(inne)n*** werden jeweils einzeln mit dem *Rückmeldebogen* des LISUM ausgewertet. Nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme im ersten Durchlauf wird auf Grundlage der Rückmeldungen der Teilnehmenden der Qualifizierungsreihe und ihrer Schulleiter(innen) eine *Gesamtauswertung* stattfinden. Modifikationen können dann vorgenommen werden, um die Wirksamkeit der Maßnahme zu steigern. Bei erfolgreicher Teilnahme erfolgt eine *Zertifizierung* durch das LISUM.

Der bis 2020 mögliche *MA-Studiengang* „Schulentwicklung und Qualitätssicherung" *an der FU Berlin* wird/wurde mit entsprechenden Prüfungen und der Fertigung einer wissenschaftlichen und positiv bewerteten Masterarbeit abgeschlossen.

[35] Vgl.: LISUM: Konzept zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften 2018, S. 15–25

3.D Bremen

Stand: Juni 2018

Zur Orientierung über die Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Ausbildung für das Amt der Konrektor(in) bzw. Stellvertreter(in)*) in Bremen folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.D.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Landesinstitut für Schule (LIS) Bremen bietet für *leitungsinteressierte Lehrkräfte*, die verschiedene schulische Führungsbereiche (Jahrgangs- oder Fachbereichsleitungen und Schulleitung) anstreben, eine Vor-Qualifizierung an.

Aus diesem Verständnis heraus betrifft das Angebot, das ***vor einer offiziellen Bestellung und Ernennung*** zum Schulleiter/zur Schulleiterin oder *zur Konrektorin/zum Konrektor* gemacht wird, alle zukünftigen Schulleitungsmitglieder. Die Ausbildung der schulischen Stellvertreterinnen und Stellvertreter ist also in die Leitungsvorqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte von Bremen gibt es demnach *keine eigenständige Ausbildung für zukünftige Stellvertreter(innen)*.

Auch ***nach der Ernennung*** zielt das Qualifizierungsprogramm auf die gesamte Schulleitung, sodass das Konzept als ein in die Schulleitungsausbildung *eingebundenes* eingestuft werden kann.

3.D.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Bremen*** gibt es demnach eine ***integrierte* Aus- und Fortbildung *(IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en.*** In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.D.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Orte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

3.D.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Insgesamt ist die Organisation der Bremer Führungskräfte-Qualifizierung nach Zielgruppen aufgeteilt. Die Maßnahmen für Schulen richten sich demnach an

- Leitungsinteressierte,
- Jahrgangsleitungen,
- Fachbereichsleitungen,
- Schulleitungen.

Für zukünftige Konrektor(inn)en relevant sind zunächst die *Angebote für Leitungsinteressierte*, d. h. für Personen, die noch in kein Leitungsamt offiziell berufen

wurden. Zu diesem Personenkreis gehören demnach auch künftige Schulleiter(innen) *vor ihrer Ernennung*. Die unter der *Rubrik „Schulleitungen"* zu findenden Aus- und Fortbildungsangebote betreffen Personen, die neu in der Schulleitung sind. Das heißt, mit diesen Inhalten setzen sich Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen)*** *nach ihrer offiziellen Ernennung* auseinander.

Die Veranstaltungen für *„Leitungsinteressierte"*[36] *vor der Installation* in der Schulleitung gliedern sich organisatorisch in folgende Teile:

- Orientierung in den Handlungsfeldern schulischer Führungskräfte,
- FüNF – Führungskräftenachwuchsförderung, darin enthalten sind u. a.:
  - das Bewerbungs-Coaching,
  - das „Klärungs-Coaching" („Will ich und wenn ja, warum nicht?") und
  - die Potenzialanalyse.

Die Veranstaltungen für bereits berufene, *neue Schulleitungsmitglieder* gliedern sich in zehn Bausteine, deren Inhalte unter 3.D.2.2 beschrieben werden.

Für die *bereits länger im Amt aktiven Schulleitungen* gibt es sogenannte „Netzwerke". Solche bestehen für die Grundschulen und für die Oberschulen. Das Netzwerk „Didaktische Leitung an Oberschulen" umfasst auch einen begleitenden Kurs auf der Lernplattform ‚itslearning', in dem insbesondere Materialien ausgetauscht werden.

3.D.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der Ausbildungseinheiten verteilt sich so:

- Orientierungskurs: 38 Stunden an insgesamt zehn Tagen,
- „FüNF-Programm": 83 Stunden an 16 Tagen,
  (Bewerbungs-Coaching: 1,5 Stunden, Klärungs-Coaching: 1,5 Stunden, Potenzialanalyse: zwei Tage),
- ProfiS (Programm zur Qualifizierung neu ernannter Schulleitungsmitglieder):
  21 Tage zuzüglich neun Intervisionstermine zu je 1,5 Stunden,
- „Netzwerk"-Veranstaltungen: unterschiedliche zeitliche Längen.

Die Tagungen für die „Netzwerke" finden ***meist zentral*** am LIS Bremen statt. Nur zwei Veranstaltungen werden im Gebäude des Senators für Kinder und Bildung (SKB) abgehalten.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten in Form von Vorträgen und Seminaren mit Workshop-Charakter. Dabei kommen auch Coaching-Gespräche, die Besprechung von zu leistenden Gestaltungsaufgaben, Mentoring, Intervisionssitzungen und kollegiale Beratung zum Einsatz.

[36] Vgl. auch: http://www.lis.bremen.de/fortbildung/fuehrungskraefte-7569 [Abruf: 26.06.2018]

3.D.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.D.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Das LIS unterstützt – wie oben genannt – die *gesamte* schulische Personalentwicklung im Bereich der Führungskräfte und des Führungskräftenachwuchses mit speziellen Angeboten, u. a. mit diversen Programmen. Die *Programme* zielen auf unterschiedliche Adressaten.

- Das Programm ORIENT zielt auf die Orientierung von Führungsinteressierten.
- Das Projekt FüNF[37] zielt – nachgeordnet – auch, aber nicht ausschließlich auf die Absolvent(inn)en des Orientierungskurses. Es ergänzt seit 2011 die regelmäßig vom LIS angebotenen Orientierungskurse und eröffnet einen zusätzlichen Weg der Karriereentwicklung in Richtung Schulleitung. Innerhalb dessen zielt das Klärungs-Coaching auf Lehrkräfte, die sich noch unschlüssig sind, ob sie sich auf eine Schulleitungsstelle bewerben sollen oder nicht. Es wendet sich an Lehrkräfte, die sich faktisch auf eine Funktions-/Schulleitungsstelle bewerben wollen. Schließlich enthält das Projekt FÜNF als grundständiges Element eine Potenzialanalyse. Diese Veranstaltung ist als (Entwicklungs-)Assessment-Center für leitungsinteressierte Lehrkräfte konzipiert.
- Das Programm ProfiS zielt als Qualifizierungsmaßnahme auf neu ernannte Schulleitungsmitglieder. Das Programm umfasst insgesamt zehn je zweitägige Seminarbausteine zu leitungsrelevanten Themenschwerpunkten. Sie bilden den inhaltlichen Kern der Qualifizierungsmaßnahme und Intervention (siehe oben).
- Die „Netzwerke" zielen auf etablierte Schulleitungsmitglieder.

3.D.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

Die Inhalte der Veranstaltungen für „Leitungsinteressierte"[38], d. h. für *nicht ernannte Schulleitungspersonen* (Vorqualifikation) gliedern sich inhaltlich in folgende Teile:

- *Orientierung in den Handlungsfeldern schulischer Führungskräfte:*
  Es handelt sich bei dem Kurs ORIENT nicht um eine Vorab-Qualifizierungsmaßnahme. Vielmehr geht es darum, dass sich die Teilnehmenden auf dem vorhandenen Kompetenzniveau mit typischen Themen und Aufgaben beschäftigen, die für die Leitungspraxis wesentlich sind.
  Insofern ist dieses Angebot ***auch an die zukünftigen schulischen Stellvertreter(innen)*** gerichtet. Im Kern stehen Fragen wie z. B.
  - ob und gegebenenfalls welche Kompetenzen bereits entwickelt sind oder ausgebaut werden sollten,

[37] Vgl.: https://www.lis.bremen.de/fortbildung/fuehrungskraefte/orient_kurs/fuenf___fuehrungskraefte nachwuchsfoerderung-31336 [Abruf: 19.08.2018]

[38] Vgl.: https://www.lis.bremen.de/fortbildung/fuehrungskraefte/leitungsinteressierte-8361.de [Abruf: 19.08.2018]

- welche Haltungen förderlich oder hinderlich sein könnten
- und – nicht zuletzt – welche Emotionen manche „kribbeligen" Aufgaben, z. B. im Rahmen der Personalführung, auslösen.

Die folgenden Themen bilden das inhaltliche Gerüst der Fortbildungsmaßnahme, die durch eine eintägige Hospitation bei einer Schulleitung abgerundet wird:

- Kommunikation und Rolle
- Rechtsfragen
- Haushaltssteuerung
- Entwicklungsmanagement (Unterrichts-, Personal- und Schulentwicklung).

- *FüNF – Führungskräftenachwuchsförderung*[39]:

Folgende Komponenten, die ***auch auf zukünftige Stellvertreter(innen)*** zielen, bilden den Kern des Bremer „FüNF"-Konzepts:

- die Übernahme einer leitungsrelevanten Gestaltungsaufgabe in der eigenen Schule für ein Schuljahr,
- das Fortbildungsprogramm,
- Module zur Karriereförderung und -planung plus Potenzial-Analyse in Form eines Assessment-Centers,
- die Option eines Mentorings durch erfahrene Schulleitungskräfte für weibliche und männliche Lehrpersonen (sofern Kapazitäten bestehen),
- Klärungs- und Bewerbungscoaching (eigenständiges Angebot).

- Die Inhalte der *Qualifizierung der neuen, bereits ernannten Schulleitungspersonen* gliedern sich in folgende Bausteine:
  - Baustein 1: Rahmenbedingungen von Schulleitung in Bremen
  - Baustein 2: Berufliche Identität, Werte und Haltungen in der Schulleitung
  - Baustein 3: Schulmanagement: Umgang mit rechtlichen, haushaltsbezogenen und anderen administrativen Aufgaben
  - Baustein 4: Kommunikative Herausforderungen professionell meistern
  - Baustein 5: Personale Aspekte der pädagogischen Führung
  - Baustein 6: Strukturelle Aspekte der pädagogischen Führung
  - Baustein 7: Systematische Unterrichtsentwicklung als Leitungsaufgabe
  - Baustein 8: Systematische Personalentwicklung als Leitungsaufgabe
  - Baustein 9: Schulqualität entwickeln, managen und sichern
  - Baustein 10: Gute gesunde Schulen entwickeln
  - Abschluss & Zertifizierung.

- Die Inhalte der Weiterqualifizierung von *länger im Amt tätigen Schulleitungspersonen, d. h.* ***auch von Konrektor(inn)en,*** werden durch die Interessenten

[39] Vgl.: http://www.lis.bremen.de/fortbildung/fuehrungskraefte/detail.php?gsid=bremen56.c.31336.de [Abruf: 25.07.2017]

gesteuert. Die „Netzwerke" für Grund- und Oberschulen bieten schwerpunktmäßig kollegialen Erfahrungsaustausch über alle Fragen, die mit der Leitung verbunden sind. Bei Bedarf kann ergänzend externer Input organisiert werden.

- Zusätzlich ist ein *Coaching möglich,* d.h.:
  - Einzelcoaching: Unterstützung für einzelne Schulleitungsmitglieder bei Kostenübernahme durch die Teilnehmenden,
  - Teamcoaching: Angebot für Schulleitungsteams (d.h. ***einschließlich der Konrektor(inn)en***) oder kollegiale Schulleitungen bei Kostenübernahme über das Fortbildungsbudget der Schule oder in Absprache mit dem LIS.

3.D.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Das Programm zur Schulleitungsqualifizierung wird von Trainer(inne)n der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF, TU Dortmund), von Expert(inn)en des LIS sowie von externen Dozent(inn)en geleitet. Dabei empfiehlt das Institut Fachliteratur von anerkannten Wissenschaftlern zu folgenden Bereichen:

- *Führung, Steuerung, Management:*
  als Einstieg: Hans-Günter Rolff (Hg.), Klett 2010, 200 S.
- *Professionswissen Schulleitung:*
  als umfangreiches Nachschlagewerk: Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff (Hg.), Beltz 2009, 1408 Seiten.
- *Praxiswissen und Schulleitung:*
  als Hilfen: Adolf Bartz u.a. (Hrsg.), Wolters Kluwer 2006ff. (Loseblattsammlung)
- *Handbuch Führungskräfteentwicklung:*
  für Personalentwicklung: Stephan G. Huber (Hg.) 2013.

3.D.2.4 Evaluation

Die Lehrgänge werden jeweils am Schluss ***zertifiziert.*** Das bedeutet, dass die Teilnehmer(innen) in den Veranstaltungen Anwesenheitspflicht haben, (im FüNF-Projekt) eine *leitungsrelevante Gestaltungsaufgabe* erfüllen müssen und aktive Beteiligung zeigen müssen. ProfiS wird vom LIS formativ-begleitend evaluiert. Zusätzliche Grundlage der Zertifizierung beim ProfiS-Programm ist eine *Dokumentation der Intervisionssitzungen.* Für die Zertifizierung durch das Landesinstitut für Schule müssen folgende Leistungen erbracht werden:

- **regelmäßige aktive Teilnahme an mindestens 75% des Programms und**
- **die Dokumentation von mindestens acht Intervisionssitzungen.**

Eine ***Abschlussbefragung*** wird auf die Erhebung von „Effekten" hinsichtlich der Lernerfolge der Teilnehmenden sowie einer veränderten Schulleitungspraxis im Anschluss an die Teilnahme an ProfiS zielen.

3.E Hamburg

Stand: März 2018

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(innen) bzw. Stellvertreter(innen)*) in Hamburg folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung (Assessment)	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung (vorbereitenden Qualifizierung)	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
		allgemein für zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en Einzelmodule	X
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.E.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das hamburgische Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (Li Hamburg) bietet für die Lehrkräfte, die an schulischer Führung interessiert sind, eine Orientierungs- und Vorqualifizierungsreihe an. Das Angebot, das ***vor einer offiziellen Bestellung und Ernennung*** zum Schulleiter/zur Schulleiterin oder *zur Konrektorin/zum Konrektor* gemacht wird, betrifft alle zukünftigen Schulleitungsmitglieder, ist aber nicht verpflichtend. Die Ausbildung der schulischen Stellvertreterinnen und Stellvertreter ist also in die gesamte Leitungsvorqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte von Hamburg gibt es demnach *keine umfassende, eigenständige Ausbildung für zukünftige Konrektor(in-n)en.* Sie ist in der für alle verpflichtend zu absolvierenden Führungsausbildung weitgehend integriert.

Auch ***nach der offiziellen Ernennung*** zielt das Qualifizierungsprogramm auf die gesamte Schulleitung, sodass das Konzept als ein in die Schulleitungsausbildung eingebundenes eingestuft werden kann. Allerdings gibt es *einzelne Aus- und Fortbildungsangebote,* die nur für Schulleiter(innen) und *nur für Konrektor(inn)en* verpflichtend sind.

3.E.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Hamburg*** gibt es insgesamt eine ***weitgehend integrierte*** **Ausbildung (IntA-Konzept)**[40] ***für zukünftige Konrektor(inn)en.*** „Weitgehend" bedeutet – wie erwähnt –, dass es einige *Einzelmodule* gibt, die *nur für Konrektor(inn)en* oder nur für Schulleiter(innen) verpflichtend zu absolvieren sind. In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Module besonders hervorgehoben.

3.E.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Orte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

3.E.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die Ausbildungsmodule sind heterogen zusammengesetzt. Alle Schulformen und alle Schulleitungsfunktionen sind vertreten, um in der Ausbildung die Komplexität

[40] Vgl.: http://li.hamburg.de/fuehrungskraefte/ [Abruf: 23.03.2018]

des Hamburger Schulwesens abzubilden und den Teilnehmenden schulformübergreifende Kontakte zu ermöglichen. Durch Binnendifferenzierung werden die unterschiedlichen Perspektiven, Fragestellungen und Bedürfnisse der Teilnehmenden aufgegriffen; daneben gibt es Arbeitsformen, die Schulformgruppen oder Funktionsgruppen zusammenführen.

Die Aus- und Fortbildung der schulischen Führungskräfte ist im Hamburg in folgende Bereiche[41] gegliedert:

- Erste Leitungsaufgaben
- Führungsnachwuchskräfte
- Neu im Amt: Führungskräfte
- Begleitqualifizierung
- Coaching und Supervision.

Zudem gibt es eine Reihe von Modulen (im Umfang von rund 100 Stunden), die von interessierten Lehrkräften freiwillig besucht werden können und *nicht funktionsspezifisch* ausgerichtet sind. Bei Teilnahme werden zwei dieser Module (Einführung in das Projektmanagement und Einführung in Gesprächsführung) für die Ausbildung zur schulischen Führungskraft anerkannt. Außerdem gibt es Nachwuchskräfte, die den Masterabschluss im Fach Schulmanagement an der Universität Kiel gemacht haben. Auch aus dieser Ausbildung werden gegebenenfalls Module anerkannt. Das wird individuell mit den Kandidat(inn)en geklärt und festgelegt.

3.E.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der Ausbildung ist nicht für alle Kandidat(inn)en gleich, da – wie angesprochen – individuelle Ausbildungspläne bestehen. So kann man von circa 28 Tagen plus fünf (freiwillige) Sitzungen zur kollegialen Beratung ausgehen. Die Ausbildung umfasst, vor allem bei den Veranstaltungen *nach* der Berufung in das neue Amt, einen Zeitraum von drei Jahren. Enthalten darin ist ein Portfoliogespräch, elf zwei- bis dreitägige Einheiten und fakultativ die kollegiale Fallberatung.

Der ***Ausbildungsort*** ist in der Regel *zentral* das Landesinstitut in der Felix-Dahn-Straße. Es werden aber auch – *dezentral* – andere Örtlichkeiten innerhalb Hamburgs genutzt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten in Form von Vorträgen, Seminaren mit Workshop-Charakter. Dabei setzt man Methoden wie beispielsweise Coaching-Gespräche, Einzelarbeit mit Reflexionsbögen, Tandem- und Gruppenarbeit (themen-, schulform- oder funktionsbezogen) sowie kollegiale Beratung und Diskussionen abwechselnd ein. Durch *Binnendifferenzierung* werden die unterschiedlichen Perspektiven, Fragestellungen und Bedürfnisse der Teilnehmenden aus den diversen Schulformen aufgegriffen. Daneben gibt es Arbeitsformen, die Schulformgruppen oder Funktionsgruppen zusammenführen.

[41] Vgl.: http://li.hamburg.de/fuehrungskraefte/ [Abruf: 23.03.2018]

3.E.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.E.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Die verschiedenen Teile zielen auf

- an Führung interessierte Lehrkräfte mit dem Modul „Erste Leitungsaufgaben",
- an Führung interessierte Lehrkräfte mit dem Modul „Führungsnachwuchskräfte",
- ins Amt berufene Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen)*** mit dem Modul „Neu im Amt: Führungskräfte",
- ins Amt berufene Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen),*** die bereits die Reihe „Neu im Amt" erfolgreich durchlaufen haben, mit dem Angebot „Begleitqualifizierung",
- ins Amt berufene Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen)*** mit dem Modul „Coaching und Supervision,"
- ***im Amt tätige Konrektor(inn)en*** mit verpflichtenden Einzelmodulen.

3.E.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

Wie oben ersichtlich, können die ersten beiden, im Folgenden inhaltlich ausgeführten Ausbildungsmodule *vor der offiziellen Berufung* in ein Schulleitungsamt nach Wahl absolviert werden.

- Reihe: Erste Leitungsaufgaben[42]

  Die Seminare dazu enthalten folgende Bausteine mit entsprechenden Inhalten:

  Karriereberatung zur ersten Orientierung über Karrierepfade.

  Das Seminar Karriereberatung (drei Zeitstunden) gibt eine erste Orientierung über mögliche Aufstiegswege in Schule und anderen Institutionen des pädagogischen Feldes. Damit legt das Seminar die Grundlage für weitere persönliche Überlegungen und wendet sich an Lehrkräfte, die die Berufseingangsphase abgeschlossen haben, sicher in den Regelaufgaben einer Lehrkraft sind und über weitere Perspektiven nachdenken. Thematisiert wird nicht nur eine mögliche Übernahme einer Führungsaufgabe, sondern auch die berufliche Weiterentwicklung in den Bereichen Didaktik, Methodik und Beratung.

  Qualifizierungsbausteine, in denen Führungsnachwuchskräfte Kompetenzen erwerben, die für Funktionen an der Schule sinnvoll erscheinen, sind für solche Lehrkräfte, die Potenzial über die Lehrertätigkeit hinaus zeigten und an Schulen Zusatzaufgaben übernommen haben. Die Qualifizierungsbausteine unterstützen sie dabei, die für Führungsaufgaben notwendigen Kompetenzen systematisch weiterzuentwickeln. Um den Lehrkräften die Teilnahme unabhängig von schulischen Verpflichtungen zu ermöglichen, finden die Seminare (zehn Zeitstunden)

[42] Vgl.: http://li.hamburg.de/erste-leitungsaufgaben/ [Abruf: 23.03.2018]

in der Regel freitags und samstags oder in den Ferien statt. Die Themenangebote werden halbjährlich weiterentwickelt.

- Reihe: Führungsnachwuchskräfte[43]

  Nachdem die an Leitung interessierte Lehrkraft Erfahrungen in ersten Leitungsaufgaben (z.B. die Übernahme einer Projektleitung, einer Fachleitung etc.) gesammelt hat, werden in diesem Modul weitere Bausteine angeboten. Das sind folgende:

  - *Klärungsseminar*

    In diesen 16 Zeitstunden geht es um die Führungsperspektive. Hier sollen die Teilnehmenden eine klare Vorstellung von den Anforderungen an schulische Führungskräfte erhalten, ihren eigenen Entwicklungsstand reflektieren, Stärken und Entwicklungsbedarfe identifizieren und eine erste vorläufige Entscheidung fällen, ob sie den Karrierepfad in Richtung auf Führung weiter verfolgen wollen.

    Das Klärungsseminar bereitet nicht auf eine Bewerbung vor. Am Ende des Klärungsseminars haben die Teilnehmenden eine Orientierung, welche weiteren Qualifizierungsbausteine für sie von Interesse sein könnten und, wenn sie eine echte Führungsaufgabe an der Schule anstreben möchten.

  - *Seminar „Eine Schule leiten – Führung erproben"*

    Dieses einwöchige Seminar zur Erprobung eigener Führungskompetenzen richtet sich an Lehrkräfte mit ersten Leitungserfahrungen und Absolventen des Klärungsseminars, die nun planen, sich auf eine schulische Führungsposition zu bewerben. Die Teilnehmenden erproben sich in typischen Szenarien in der Rolle der Schulleitung, reflektieren ihre Erfahrungen und erhalten Feedback von den anderen Teilnehmenden und der Seminarleitung, sodass sie Klarheit darüber gewinnen, ob die Bewerbung der nächste Schritt ist. Dieses Seminar ist die Fortführung des Seminars „Leiten Lernen", das mit Unterstützung der ZEIT-Stiftung entwickelt und erprobt werden konnte. Das Seminar findet in den Ferien statt, eine schriftliche Bewerbung ist Teilnahmevoraussetzung.

  - *Betriebspraktikum*

    In Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V. (BWH) bietet das Landesinstitut Betriebspraktika an, um die Teilnahme am Alltag einer Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen zu ermöglichen. Zielgruppe sind Lehrerinnen und Lehrer, die sich demnächst auf eine Leitungsstelle bewerben. Es stehen 20 Praktikumsplätze in Hamburger Unternehmen zur Verfügung. Die eigenen Vorstellungen von Leitung sollen geklärt und präzisiert werden, auch durch den Vergleich schulischer und privatunternehmerischer Führungspraxis. Je nach Unternehmens- und Führungskontext werden Personalführung, Besprechungen, Konferenzen, Gestaltung von Veränderungsprozessen, Kundenkontakte, Controlling und Qualitätssicherung

[43] Vgl.: http://li.hamburg.de/fuehrungsnachwuchskraefte/ [Abruf: 23.03.2018]

der Führungskraft erlebt und reflektiert. Die Praktika dauern eine Woche und finden in den Ferien statt.

Dazu kommen die Bausteine *Mentoring, Netzwerktreffen* und ein *Bewerbungstraining.*

Die im Folgenden inhaltlich ausgeführten Ausbildungsmodule sind *nach der offiziellen Bestellung bzw. Berufung* in ein Schulleitungsamt von den Kandidat(inn)en verpflichtend zu absolvieren.

- Modul: Ausbildung für schulisches Führungspersonal

  An der Grundausbildung „Neu im Amt" nehmen alle neu bestellten Schulleiter(innen) und stellvertretenden Schulleiter(innen), Abteilungsleitungen sowie didaktischen Leitungen teil. Folgende Themen werden behandelt:

  - *Portfoliogespräch: Wie werden Sie über die Ausbildung informiert?* Das Referat Personalentwicklung lädt die Kandidat(inn)en nach der Entscheidung über die Neubesetzung einer schulischen Leitungsfunktion und Mitteilung der entsprechenden Behörde zu einem Portfoliogespräch ein. Bei diesem wird auf Grundlage des Fortbildungsportfolios (Erfahrungen und Qualifizierungen) eine individuelle Vereinbarung über den Umfang der Ausbildung getroffen. Ziele und Inhalte der Ausbildungsmodule sind festgelegt, innerhalb des gesetzten Rahmens gibt es jedoch Wahlmöglichkeiten und Gelegenheiten, besondere Anliegen zu artikulieren. Dieser Vorschlag wird dann von der zuständigen Schulaufsicht geprüft und gegebenenfalls genehmigt. Jede neue Leitungskraft verfügt von daher nach Abschluss dieses Verfahrens über einen individuellen Ausbildungsplan mit allen Terminen.
  - *Ausbildungsplan und Ausbildungsmodule: Neu im Amt:*
    + Portfoliogespräch zur individuellen Qualifizierungsplanung,
    + fakultativ: Kollegiale Fallberatung (fünf Sitzungen à drei Stunden mit einem Coach und Gruppen zwischen zehn und zwölf Teilnehmer(inne)n),
    + Schulmanagement (drei bis fünf Tage; Einführung in alle relevanten Themenbereiche durch die zuständigen Verantwortlichen aus der öffentlichen Verwaltung),
    + neu in der Führungsrolle (zwei Tage; Erarbeitung eines eigenen Führungsverständnisses, Klärung der eigenen Führungsrolle auf die neue Funktion und Schule bezogen),
    + Gesprächsführung (zwei Tage; Kommunikationspsychologie, Leitfaden für die Gesprächsführung),
    + Konfliktmanagement (drei Tage; das eigene „Konfliktprogramm", Konflikte mit eigener Beteiligung, Konfliktmoderation),
    + Projektmanagement (1,5 Tage; systematische Vorgehensweise bei der Projektplanung; Arbeit an einem schulischen Projekt; digitale Instrumente),

+ Schulentwicklung (zwei Tage; strategische Sicht der Schulentwicklung; Rolle von Schulleitung und Steuergruppe, Arbeit an einem schulischen Entwicklungsvorhaben, Instrumente),
+ Personalentwicklung (zwei Tage; Übersicht über Instrumente der PE, Gesundheitsmanagement, Qualifizierungsplanung),
+ Informations- und Kommunikationsmanagement (zwei Tage; Analyse der schulischen Informations- und Kommunikationskultur, effektive Besprechungsmoderation, Methoden der Konferenzplanung und Konferenzdurchführung),
+ Unterrichtsentwicklung (2,5 Tage mit Hospitation; Rolle der Schulleitung in der UE; Analyse des schulischen Entwicklungsstandes, Arbeit an schulischer Entwicklungsfrage),
+ Erziehung als Führungsaufgabe (zwei Tage; Erziehungspartnerschaft, Beratungskonzept, Zusammenarbeit mit externen Unterstützern,
+ Öffentlichkeitsarbeit (zwei Tage; Analyse der Print- und Webprodukte der Schule, Zusammenarbeit mit Medien, Medienrecht, mediengerechtes Auftreten).

– *Kollegiale Fallberatung*

Die ‚Kollegiale Fallberatung' ist im Rahmen der Ausbildung „Neu im Amt" ein fakultatives Supervisionsgebot. In kleinen Gruppen von circa zehn bis zwölf Teilnehmer(inne)n werden (unter Anleitung einer ausgebildeten Leitungskraft) eventuell auftretende schulische Schwierigkeiten, Auseinandersetzungen etc. beraten und mit der Methode der ‚Kollegialen Fallberatung' bearbeitet. Die Gruppen treffen sich fünfmal zu je drei Stunden. Zum ersten Termin lädt man die Teilnehmer(innen) zentral ins Landesinstitut ein, danach entscheidet die Gruppe, in welchen Zeitintervallen und an welchem Ort die verbleibenden vier Sitzungen stattfinden.

Dazu gibt es Einzelmodule für im Amt tätige Konrektor(inn)en (wie z. B. die Stundenplangestaltung), die für diese Leitungsgruppe verpflichtend sind.

- Reihe: Begleitqualifizierung (Weiterbildung) für Führungskräfte

Zweimal im Jahr erscheint ein Programmheft mit Seminaren für Führungskräfte, das als Printfassung an die Schulen verschickt wird und zum Download bereitsteht. Die Seminare stehen im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten allen schulischen Leitungskräften offen. Sie werden halbjährlich neu angeboten. Diese Angebote richten sich an einzelne Führungskräfte, an Schulleitungsgruppen, Schulleitungen und andere Funktionsträger der Schule. Sie **unterstützen auch die Entwicklungsarbeit an den Schulen, zum Beispiel** bei der Leitbildentwicklung für die neuen Schulen oder bei der professionellen Gestaltung der Zusammenarbeit neuer Schulleitungsgruppen oder schulischer Teamstrukturen.

Ebenso kann durch **die Unterstützung der** Claussen-Simon-Stiftung **das Coaching-Angebot weiter realisiert werden.** Im Coaching und auch in der Supervision werden Fragestellungen behandelt, welche die berufliche Aufgabe und Rolle sowie die Persönlichkeit betreffen.

3.E.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Das Landesinstitut rezipiert – nach eigenen Angaben – die aktuelle Forschung. In einem Schreiben[44] heißt es: „In den letzten Jahren kamen besondere Impulse von der Motivationsforschung (Kuhls), aus der Systemtheorie (Ruth Seliger, Fritz B. Simon) und aus der Führungsliteratur (Fredmund Malik, Studie 'Zukunftsfähige Führung' der Bertelsmann-Stiftung). Grundlage war vor 14 Jahren die Literatur von Dubs, Rolff etc. zur Profession Führungskraft/Schulleitung. Wir ziehen auch das Grundlagenwerk von Asselmeyer und mein eigenes Buch für neue Schulleiter(innen) und neue Stellvertretende Schulleiter(innen) heran." Das in dem Zitat letztgenannte („eigene") Buch stammt von Maja Dammann, das folgenden Titel trägt: Als Schulleiter neu im Amt – Ihr Begleiter für das erste Jahr in der Schulleitung (7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Raabe Verlag 2015).

3.E.2.4 Evaluation

Die Ausbildung wird flächendeckend online evaluiert. Sie schließt mit einem ***Zertifikat*** ab. *Vor* Beginn der Schulleitungsausbildung (d.h. unmittelbar *nach der Ernennung* zum Schulleiter/zur Schulleiterin bzw. zum Konrektor/zur Konrektorin) muss mit der Leiterin des Instituts ein ***„Portfoliogespräch"*** zur individuellen Qualifizierungsplanung der sich bewerbenden Person geführt werden (siehe Ausbildungsplan).

[44] E-Mail vom 28.02.2017

3.F Hessen

Stand: November 2018

Zur Orientierung über die Qualifizierung schulischer Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für das Amt der Konrektor(in) und Stellvertreter(in)*) in Hessen folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung *schulintern; durch Broschüre als Angebot staatlicher Institutionen*	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung *inkl. Eignungs-Feststellungs-Verfahren* (Assessment) und *MA-Studium zur Weiterbildung*	X	speziell für evtl. zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für evtl. zukünftige SchL(innen)	○
		für evtl. zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung *der „mittleren Ebene" auch für Zusatzqualifizierung an der Universität Kassel*	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	X
		für Schulleitung gesamt, (Schl(innen) + KR(innen))	○
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen) *in Planung*	X
		für Schulleitung gesamt (SchL + KR *in Planung*	X

3.F.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Hessische Kultusministerium ermuntert die aktiven Schulleitungen durch eine Broschüre[45], solche Lehrkräfte, die an Führungsaufgaben Interesse haben, zu fördern und so im Sinne einer Nachwuchsförderung zu handeln. Ebenfalls ***vor der Ernennung*** *für ein Schulleitungsamt (d. h. also auch für zukünftige Konrektor(in-n)en)* werden vom Hessischen Kultusministerium und der Hessischen Lehrkräfteakademie Veranstaltungen zum Thema „Lust auf Leitung" angeboten. Es ist eine „Vor-Amt-Qualifizierung" und damit ein Angebot, das die Leitung der Schule fokussiert. Zur weiteren Orientierung und Potenzialklärung der interessierten Lehrkräfte findet ein so genannter Reflexionstag zur Selbsterkundung der Kandidat(inn)en statt. Dieser „Reflexionstag" ist ein weiterer Einstieg in die vorbereitende Qualifizierung für zukünftige Schulleiter(innen) *und Stellvertreter(innen)*. Ebenfalls in diese Vorbereitungsphase gehört das anschließende „Eignungsfeststellungsverfahren". Beide Phasen sind nach der Planung bis 2020/21 noch freiwillig zu absolvieren, danach soll es für sämtliche Bewerber(innen) auf eine Schulleiter(innen)stelle verpflichtend werden.

Zudem werden für Personen der „mittleren Führungsebene" Seminarangebote gemacht, die auch Personen besuchen können, die *auf ein Stellvertreter(innen)-Amt* zielen. Damit sind Personen wie Leiter(innen) von Fachschaften oder Abteilungsleiter(innen) in Berufsschulen gemeint, die erstmalig eine Funktionsstelle in einer Schulleitung übernehmen und sich weiterentwickeln wollen. Dieses Angebot richtet sich aber grundsätzlich nicht an die Stellvertreter(innen), sondern man sieht in Hessen die Schulleitung als Ganzes. Das heißt, man geht davon aus, dass Schulleiter(in) und Stellvertreter(in) grundsätzlich alle Leitungsfunktionen ausüben können sollten. Insofern ist beabsichtigt, dass *auch die zukünftigen Stellvertreter(innen)* die oben genannte „Vor-Amt-Qualifizierung" erhalten und an den entsprechenden Veranstaltungen teilnehmen.

Schließlich ist es in dieser Vorbereitungsphase an der *Universität Kassel* möglich, einen berufsbegleitenden *MA-Studiengang „Bildungsmanagement"*[46] zu absolvieren. Auch er bereitet auf Management- und Führungsaufgaben an Schulen (und anderen Bildungseinrichtungen) vor.

Nach der Ernennung zur Schulleiterin bzw. zum Schulleiter ist in Planung, diese Führungsgruppe in zwei inhaltlich unterschiedlichen Begleitungsphasen fortzubilden. Phase 1 betrifft die ernannten Schulleiter(innen), die neu bzw. bis fünf Jahre im Amt sind. Fortbildungsangebote in Phase 2 betreffen bereits länger als fünf Jahre tätige Schulleiter(innen).

[45] Hess. Kultusministerium (Hg.): Schulinterne Führungskräfte-Nachwuchsförderung – Ideen und Arbeitshilfen. 2017

[46] Vgl.: https://www.unikims.de/de/mba-masterstudiengaenge/master-bildungsmanagement [Abruf: 02.01.2019]

Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte von Hessen gibt es demnach *keine eigenständige Aus- und Fortbildung für zukünftige Konrektor(inn)en.* Eine Weiterqualifizierung speziell für Schulleiter(innen) und für das Schulleitungsteam ist seit 2018 in Planung.

Zudem ist es in Hessen *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird. Es ist aber – wie es heißt – ein Vorteil bei einer Bewerbung für ein Schulleiter(innen)-Amt.

3.F.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Bundesland ***Hessen*** bildet also in einem Gesamtkonzept die Schulleitungen aus. Es gibt demnach für interessierte Lehrkräfte *vor der Ernennung in ein Schulleitungsamt (als auch für zukünftige Konrektor(inn)en)* eine Vor-Qualifizierung, im Anschluss eine so genannte „Eignungsfeststellung" sowie ein mögliches berufsbegleitendes MA-Studium an der Universität Kassel. *Nach der Ernennung* findet lediglich für die neu beauftragten Schulleiter(innen) eine eigene Fort- und Ausbildung statt. Insofern kann man von einer ***vorwiegend integrierten Aus- und Fortbildung (IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en*** sprechen. In der im Folgenden dargestellten Zusammenfassung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.F.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.F.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die Qualifizierungsangebote für schulische Führungsaufgaben sind differenziert organisiert. Es gibt sie dezidiert[47]

- für *an Schulleitung interessierte Lehrkräfte* als (Vor)Qualifizierung für ein Schulleitungsamt (***also auch für zukünftige Konrektor(inn)en***) (Veranstaltungen zum Thema „Lust auf Führung" und ein „Reflexionstag");
- für ein *Eignungsfeststellungsverfahren*;
- für interessierte Lehrkräfte ***(also auch für zukünftige Konrektor(inn)en)*** ein berufsbegleitendes *MA-Studium „Bildungsmanagement"* an der Universität Kassel;

[47] Vgl.: https://lehrkraefteakademie.hessen.de/fortbildung/fuehrungskraefte-schulen [Abruf: 22.12.2017]

- für die Fortbildung von Führungskräften der *„mittleren Ebene"* (z.B. Abteilungsleiter(innen) an Berufsschulen);
- *für neu (bis fünf Jahre) im Amt tätige Schulleiter(innen).*

Seit 2018/19 befinden sich folgende Weiterqualifizierungen *in der Planung:*

- die Fortbildung für (bereits *über fünf Jahre im Amt tätige) Schulleiter(innen),*
- die Fortbildung für *Schulleitungsteams.*

3.F.1.2.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der (Vor-)Qualifizierungsmaßnahmen ist für die einzelnen Zielgruppen unterschiedlich lang. Sie beträgt

- für Lehrkräfte im Rahmen der *(Vor-)Qualifikation* für ein Schulleitungsamt, inklusiv des „Reflexionstages": 15 Tage,
- für das *Eignungsfeststellungsverfahren* für ein Schulleitungsamt: drei Tage,
- für das *MA-Weiterstudium*: drei Semester (in Semester 1 und 2: je zwei Präsenztage, in Semester 3: ein Präsenztag an der Universität Kassel),
- für die *Aus- und Fortbildung* für Führungskräfte *der „mittleren Ebene"*: sechs Tage, die auf etwa drei bis vier Monate verteilt sind,
- für *neu beauftragte Schulleiter(innen)*: elf Tage
- für die etablierten, *länger als fünf Jahre* im Dienst tätigen Schulleiter(innen) und Schulleitungsteams befindet sich – wie schon erwähnt – die *Fortbildung in der Planung*. Die Dauer für diese Veranstaltungen steht noch nicht fest.

Dazu kommen die Zeiten für das in der (Vor-)Qualifizierungsphase stattfindende *„Kamingespräch"* sowie das Fallszenario und dazu jeweils die individuell ausgerichteten *Coaching-Tage* zum Rollenwechsel und zur Unterstützung.

Die ***Ausbildungsorte*** werden unterschiedlich – dezentral – in Fuldatal, Weilburg und Kassel gewählt. Die wissenschaftsorientierte Weiterbildung findet an der Universität Kassel statt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten in Form von Vorträgen und Seminaren mit Workshop-Charakter sowie durch Planspiele. Dabei bieten an klare Qualitätskriterien gebundene Leitungsteams unterschiedliche Modelle und Anleitung zu intensivem Austausch mit anderen an. Dazu gehören, ebenfalls nach vorgegebenen Qualitätskriterien, unterschiedliche Settings wie die Darstellung der eigenen Situation, kollegiale Fallberatung, Rückmeldungen in Partner- und Gruppenarbeiten oder Rollenspiele. In einem „Kamingespräch" werden Erfahrungen zum Thema „Führung" ausgetauscht. Konkretes Feedback wird am „Reflexionstag" gegeben. Die Kooperation mit erfahrenen schulischen Führungskräften und externen Fachreferenten gewährleistet – so die Informationen – die Verknüpfung von Theorie und Praxis innerhalb der Fortbildungen.

3.F.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Die Führungskräfteentwicklung der Hessischen Lehrkräfteakademie bietet ein vielseitiges Programm der Schulleitungsqualifizierung an. Es folgt dem Prinzip „Passung statt Normierung" und ist stark ausdifferenziert. Die Führungskräfteentwicklung bemüht sich darum, ein Unterstützungsprogramm anzubieten, das zum Bedarf der Kandidatin/des Kandidaten sowie zu deren Entwicklungsinteresse passt und insbesondere stark praxisorientiert ist.

3.F.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Die Lehrgänge und Seminare zielen bei

- den Lehrkräften inhaltlich auf Selbstreflexion bzgl. der eigenen Kompetenzen;
- der Qualifizierung *vor der Ernennung für ein Schulleitungsamt* auf den Erwerb von Kompetenzen, Kenntnissen und Fähigkeiten in folgenden Bereichen:
  - Kommunikation und Leitung,
  - unterrichtswirksame Führung,
  - Schulbudget,
  - rechtlichen Situation,
  - Qualität und Veränderungsprozesse;
- dem *Eignungsfeststellungsverfahren* auf die Überprüfung und Bewertung der Kompetenzen, die in der Vor-Qualifizierung entwickelt wurden;
- dem *MA-Studiengang „Bildungsmanagement"* an der Universität Kassel auf die Vermittlung fundierter Kenntnisse zur Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit, die sich auf die Arbeit von Führungskräften in Bildungsinstitutionen beziehen. Die Studierenden, d.h. auch Lehrkräfte, die eine schulische Leitungsposition anstreben, sollen befähigt werden, geeignete (wissenschaftliche) Methoden zur Analyse und Lösung von Bildungsmanagementproblemen in der Praxis effektiv einzusetzen.
- der Fortbildung für die Führungskräfte der *„mittleren Ebene"* auf die Entwicklung von Kompetenzen zur Bewältigung der am Schulalltag orientierten Anforderungen, um die Betroffenen in einer ersten Leitungsrolle zu fördern.
- *neu (bis fünf Jahre) im Amt tätigen Schulleiter(innen)* auf die (weitere) Professionalisierung in der (neuen) Führungsrolle,
- *über fünf Jahre im Amt tätigen Schulleiter(innen)* inhaltlich auf die Weiterentwicklung der Kernkompetenzen von schulischen Führungskräften. Es sollen hierbei wichtige Themen aus dem Bildungsbereich aufgegriffen und vertieft werden. *Geplant* ist ein „Mix" aus persönlicher Beratung und Coaching, aus kollegialem Austausch sowie aus professionellen hochkarätigen Input-Phasen.

3.F.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- **Aus- und Fortbildungsinhalte für an Schulleitung interessierte Lehrkräfte:**

  (Vor-Amt-)Qualifizierung

  Reflexionstag[48]:

  Es geht für die an Schulleitung interessierten Kandidat(inn)en darum, in zwei Übungen (Selbstpräsentation und Mitarbeitergespräch) einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild vorzunehmen. Dies gilt es u.a. in einem Feedback-Gespräch mit aktiven Schulleiter(innen) zu reflektieren. Als Inhalte werden folgende Bereiche bearbeitet und vermittelt:

  - *Modul 1:*
    Kommunikationsfähigkeit und Leitung (z.B. Reflexion der neuen Rolle, Konflikt- und Beratungsgespräche führen, Kommunikationsprozesse in Gruppen steuern);
  - *Modul 2:*
    Neue Aspekte der Mitarbeiterführung sowie aktuelle Ansätze der Unterrichtsentwicklung (z.B. die Rolle der Schulleitung in der Unterrichtsentwicklung);
  - *Module 3:*
    Kenntnisse zur Steuerung des Schulbudgets;
  - *Modul 4:*
    Rechtliche Kenntnisse (z.B. juristische Handlungssicherheit in der täglichen Arbeit gewinnen, die Zusammenarbeit mit innerschulischen Gremien verbessern);
  - *Modul 5:*
    Kenntnisse über den Qualitätszyklus, Fähigkeit zur Steuerung von Veränderungsprozessen schulen (z.B. Qualitätsentwicklungsprozesse an der Schule gemeinsam mit dem Kollegium gestalten).

- **Eignungsfeststellungsverfahren**
  Dabei handelt es sich um ein Assessment-Center-Verfahren. Die Bewertung aus diesem Verfahren ist drei Jahre gültig. Sie geht in die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte mit ein. Folgende Übungen müssen von den Kandidat(inn)en absolviert werden:
  - *Übung 1:* Biografisches Interview
  - *Übung 2:* Gruppengespräch
  - *Übung 3:* Kurzreferat/Präsentation zu einem leitungsrelevanten Thema
  - *Übung 4:* Professionelles Selbstmanagement
  - *Übung 5:* Konflikt-/Beratungsgespräche.

[48] Vgl.: https://lehrkraefteakademie.hessen.de/fortbildung/fuehrungskraefte [Abruf: 25.09.2018]

- **MA-Studiengang „Bildungsmanagement"**

  Der Studienplan für 2019[49] umfasst fünf Bereiche, die in den Präsenzterminen an der Universität Kassel von den Studierenden bearbeitet werden.

  Das sind die Inhalte folgender Module:

  - *Schule führen*
  - *„Bildungsgovernance"*
  - *Qualität von Schule sichern*
  - *Bildungsberatung*
  - *Masterarbeit.*

- **Aus- und Fortbildungsinhalte für Personen der „mittleren Führungsebene" (d.h. nur ausnahmsweise für künftige Konrektor(inn)en)**

  In der „mittleren Führungsebene" der Schule befindet man sich – wie es heißt – oft in einer „Sandwich-Rolle". Beispielsweise als Fachbereichsleiter(in) ist man zwei Seiten gegenüber gleichermaßen verpflichtet: der Schulleitung und dem Kollegium. Um diesen Balance-Akt zu meistern, ist es hilfreich, das Führungsverständnis zu klären und (Fach)-Kompetenzen weiterzuentwickeln, die in diesem Spannungsfeld helfen, souverän zu handeln.

  Die Fortbildungsreihe für diese mittlere Führungsebene umfasst drei Module.

  - *Modul 1:*
    Grundlagen des Verwaltungshandelns: Schulrecht und Verwaltungshandeln, Budget, Landesbudget – Schulträgerbudget (KSB/GSB), Personalbewirtschaftung;
  - *Modul 2:*
    Rolle und Kommunikation: Rollenbewusstsein, Rollenwahrnehmung, Grundlagen der Kommunikation, Moderation von Prozessen, Verhalten in der Sandwichposition, Förderung von Teamstrukturen, Kooperation mit außerschulischen und dualen Partnern;
  - *Modul 3:*
    Unterrichtsentwicklung: Kriterien und Indikatoren für guten Unterricht, Projekt- und Prozessplanung, Leitung von Arbeitsgruppen, Konzeption und Organisation, Umgang mit Widerständen.

- **Aus- und Fortbildungsinhalte für (neue, bis zu fünf Jahren) ernannte Schulleiter(innen)**

  - *Modul 1: Rolle und Selbstwirksamkeit (dreitägig)*
    Beim Start in die Reihe setzen sich die Teilnehmenden mit ihrer neu übernommenen Rolle als Schulleiterin bzw. Schulleiter auseinander, die mit einer besonderen Verantwortung verbunden ist. Sie entwickeln in dieser Rolle eine

[49] Vgl.: https://www.unikims.de/de/mba-masterstudiengaenge/master-bildungsmanagement/studieninhalte [Abruf: 02.01.2019]

Klarheit sowie eine innere Haltung und lernen, anhand konkreter SL-Situationen Entscheidungen in dieser Rolle zu treffen, Konflikte zu lösen und sich selbst als wirksam zu erleben. Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Thema Führung auseinander, lernen Wirkfaktoren im Zusammenhang mit Resilienz wie z. B. Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Beziehungs- und Zukunftsgestaltung kennen und setzen sich damit in Übungen auseinander.

- *Modul 2: Kommunikation (dreitägig)*

  Ziel dieses Moduls ist es, Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer Kommunikation zu stärken. Themen in diesem sehr praxisorientierten Modul sind typische Situationen wie Feedback geben, Beratungs- und Konfliktgespräche führen sowie die Leitung von Gesamtkonferenzen. In praktischen Übungen und Rollenspielen werden diese Situationen geübt und im Anschluss reflektiert. Zentrale Aspekte bilden hierbei die innere Haltung als Ausgangspunkt für erfolgreiche Kommunikation sowie die äußere Haltung in Form von überzeugender Körpersprache und Ausdruck.

- *Modul 3: Veränderungen gestalten (dreitägig)*

  In diesem Modul befassen sich die Teilnehmenden mit ihren Aufgaben als Schulleiterin bzw. Schulleiter bei der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen. Grundlegende Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung werden erarbeitet. Die Teilnehmenden wenden diese anschließend mit dem Blick auf die eigene Organisation an. Sie lernen typische Phasen in Veränderungsprozessen kennen und entwickeln eine klare Vorstellung davon, mit welcher Haltung sie ihre Organisation führen wollen und welche Grundmotivation sie antreibt.

  Wesentliche Elemente der Organisationsentwicklung sowie des Projektmanagements wenden die Teilnehmenden auf ein exemplarisches Veränderungsvorhaben an und reflektieren anschließend den Arbeitsprozess sowie die Bedeutung von Netzwerkarbeit.

- *Modul 4: Rahmenbedingungen und Strukturen (zweitägig)*

  Den Abschluss der Qualifizierungsreihe bildet ein Planspiel, in dem die Jahresplanung einer Schule simuliert und jährlich wiederkehrende Aufgaben wie Personal- und Budgetplanung, Soll-Mitteilung sowie weitere Aufgaben wie das Erstellen von dienstlichen Beurteilungen, das betriebliche Eingliederungsmanagement und das Führen von Gesprächen mit schwerbehinderten Lehrkräften abgebildet werden. Die Kooperation mit dem Staatlichen Schulamt bildet bei diesen Rahmenbedingungen und Strukturen der schulischen Arbeit einen besonderen Schwerpunkt.

  (Die Pilotierung für diese neu überarbeitete Qualifizierungsreihe startete im November 2018 und wird voraussichtlich im Juni 2019 abgeschlossen sein. Nach der Evaluierung wird die Reihe nach den Sommerferien hessenweit eingeführt und online über die Homepage der Lehrkräfteakademie buchbar sein.)

- *Coaching*
  Für neu ernannte Schulleiter(innen) gibt es das „Rollenwechsel-Coaching" (fünf Sitzungen), dessen Inhalte die unterschiedlichen Aspekte des Wechsels von der Lehrkraft zur Führungskraft sind. Es wird den Kandidat(inn)en ermöglicht, in einem geschützten Raum schwierige Situationen, Führungshandeln und Veränderungsprozesse zu reflektieren.

  In dem sogenannten *„Kamingespräch"* werden Erfahrungen zum Thema „Führung" ausgetauscht.

- **Aus- und Fortbildungsinhalte für etablierte, länger als fünf Jahre aktive Schulleiter(innen)**

  Die Formate und Inhalte für die Fortbildung der länger als fünf Jahre im Amt tätigen Schulleiter(innen) befanden sich – wie schon erwähnt – zum Zeitpunkt der Drucklegung der hier vorgelegten Studie ***gerade in der Entstehung und Planung.***

  - *Coaching*
    Für länger als fünf Jahre aktive Schulleiter(innen) gibt es das „Unterstützungs-Coaching". Das heißt, wenn es die gegebenen schulischen Situationen notwendig machen, werden für diese Leitungsgruppe Einzel- oder Team-Coachings angeboten.

3.F.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

In den Fortbildungen und Beratungen steht – so die Informationen – die Wirksamkeit des Leitungshandelns für die Qualitätsentwicklung von Lehr- und Lernprozessen in Schulen im Mittelpunkt. Das Angebot entsteht in enger Zusammenarbeit mit Experten aus der schulischen Praxis, aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Zur Zeit der Drucklegung der vorliegenden Untersuchung wurden von Fachleuten zudem *Qualitätskriterien entwickelt* für

- die Auswahl von Referent(inn)en
- die Modulinhalte
- die Durchführung der Veranstaltungen „Seminarstandards"
- zusätzliche Modulspezifika.

3.F.2.4 Evaluation

Zum Zeitpunkt der Drucklegung der hier vorgelegten Studie wurde die hessenweite Umsetzung der vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen *an den schulischen Fortbildungsinstituten von einem externen Unternehmen* ***evaluiert.*** Dabei werden immer nach Abschluss des Moduls Feedbackbögen an die Teilnehmer(innen)

versandt bzw. ausgegeben. Zudem finden in gewissen Abständen sogenannte *„Learning Loops"* statt. Das sind „Lernschleifen", die aus den Aussagen der Referent(inn)en des Moduls, der Teilnehmer(innen) sowie der Konzeptionsverantwortlichen entstehen. Insgesamt soll in Zukunft die Evaluation von den Instituten selbst durchgeführt werden.

Im *MA-Studiengang „Bildungsmanagement"* müssen in den ersten vier Semestern Leistungspunkte durch Prüfungen, Hausarbeiten etc. erbracht werden. Im 3. Semester muss, auch für den Studienabschluss relevant, eine Masterarbeit entstehen.

3.G Mecklenburg-Vorpommern

Stand: Mai 2018

Zur Orientierung über die Qualifizierung der schulischen Führungskräfte *(mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung von Konrektor(innen) und Stellvertreter(innen))* in Mecklenburg-Vorpommern der Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung *(Vorbereitende Qualifizierung* für zur Führung vorgesehene Lehrkräfte)	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en):	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung	○
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Funktions-einführende Qualifizierung (bereits im Amt neu tätig)	X	speziell für KR(inn)en: spezielle selbst gewählte Wahlmodule	X
		speziell für SchL(innen) selbst gewählte Wahlmodule	X
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en): Pflicht- und Wahlpflichtmodule	X
Fortbildung (länger im Amt tätig – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.G.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Institut für Qualitätsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (IQ M-V) qualifiziert Lehrer(innen), stellvertretende Schulleiter(innen) und Schulleiter(innen) allgemeinbildender und beruflicher Schulen in vier Phasen. Man bietet für die Lehrerinnen und Lehrer, die an schulischer Führung interessiert sind, zunächst ein Orientierungsseminar (Phase 1) sowie im Anschluss eine vorbereitende Qualifizierung (Phase 2) an. Das Angebot, das ***vor einer offiziellen Bestellung und Ernennung*** zum Schulleiter/zur Schulleiterin oder zur Konrektorin/zum Konrektor gemacht wird, betrifft alle zukünftigen Schulleitungsmitglieder. Die Vor-Qualifizierung der *schulischen Stellvertreter(innen)* ist also in die Leitungsqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte von Mecklenburg-Vorpommern gibt es demnach *keine eigenständige Ausbildung* für zukünftige Konrektor(inn)en *vor der offiziellen Ernennung.*

Nach dem Eintritt in das neue Amt zielt das Qualifizierungsprogramm (Phase 3) teilweise differenziert auf die Mitglieder der Schulleitung. Es gibt Pflichtmodule, die Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en gemeinsam sämtlich besuchen müssen. Ebenso müssen die ernannten Schulleiter(innen) und Stellvertreter(innen) von ihnen ausgewählte Wahlpflichtmodul-Veranstaltungen besuchen. *Zusätzlich* können die *ernannten Stellvertreter(innen)* und Schulleiter(innen) – *als getrennte Gruppen – thematisch selbst gewählte Wahlmodule zu ihrer Aus- bzw. Fortbildung belegen.* Die Qualifizierung der Konrektor(inn)en ist demnach schwerpunktmäßig integriert und bietet zu einem kleinen Teil eigene Ausbildungslehrgänge an.

In Mecklenburg-Vorpommern ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.G.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Mecklenburg-Vorpommern*** gibt es also eine ***teilweise separate Aus- und Fortbildung (Teil-SepA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en.*** In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders hervorgehoben.

3.G.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.G.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die Qualifizierung von Lehrkräften, *stellvertretenden Schulleiter(innen)* und Schulleiter(innen) allgemeinbildender und beruflicher Schulen am Institut für Qualitätsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (IQ M-V) ist – wie erwähnt – in folgende *vier Phasen* aufgeteilt:

- *Phase 1: Orientierungsseminar*

  Diese Maßnahme betrifft Lehrkräfte, die sich *für eine Leitungsfunktion interessieren*. Die Ausschreibung richtet sich an alle Lehrer(innen) allgemeinbildender und beruflicher Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit den folgenden Besonderheiten[50]:
  - Lehrkräfte, die sich im Einzelfall erfolgreich für eine Leitungsstelle beworben haben und noch nicht an den erforderlichen Qualifizierungen teilgenommen haben, sollen umgehend qualifiziert werden;
  - Lehrkräfte von Schulen, an denen das Freiwerden von Leitungsstellen bereits vor dem Zeitraum absehbar ist und deren Bewerbungsabsicht sich auf diese Stellen bezieht, sowie Lehrkräfte, die mitteilen, dass sie sich für eine mittelfristig frei werdende Leitungsstelle bewerben wollen, sind vorschriftsgemäß bevorzugt zu qualifizieren;
  - Bewerber(innen), die sich in den vergangenen Jahren mehrfach beworben haben (sind nach Möglichkeit ebenfalls zu berücksichtigen);
  - Die Landesregierung ist bestrebt, den Anteil der Frauen in allen Teilen der Landesverwaltung, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu erhöhen. Entsprechend qualifizierte Frauen werden ausdrücklich aufgefordert, sich zu bewerben;
  - Schwerbehinderte Menschen werden bevorzugt berücksichtigt.

  Die *Auswahl* der Teilnehmer(innen) *der allgemeinbildenden Schulen* erfolgt im jeweiligen Schulamt unter Einbeziehung des BPR, der Bezirksschwerbehinderten-Vertretung und der Gleichstellungsbeauftragten. Die *Auswahl* der Teilnehmer(innen) der *beruflichen Schulen* erfolgt im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, ebenfalls unter Einbeziehung des LHPR, der Hauptschwerbehinderten-Vertretung und der Gleichstellungsbeauftragten. Die Phase 1 ist insgesamt berufsbegleitend geplant und findet hauptsächlich in der Unterrichtszeit in Form von Seminaren und Workshops als jeweils zentrale Veranstaltung statt.

- *Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung*

  Dieses Modul betrifft Lehrer(innen), die für die Übernahme einer Leitungsstelle *vorgesehen* sind. Die Ausschreibung richtet sich an alle Lehrkräfte all-

[50] Verwaltungsvorschrift vom 04.02.2014 zur „Regelung zum Verfahren bei der Besetzung der Stellen der Schulleiterinnen und Schulleiter …"

gemeinbildender und beruflicher Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit den gleichen, oben genannten Besonderheiten[51]:

Die Teilnahme an den Kursen der Phasen 1 und 2 ist für Bewerber(innen) grundsätzlich Voraussetzung für die Übertragung einer Leitungsstelle. Nach der erfolgten Bestellung sollen die Leitungsinhaber(innen) die Veranstaltungen zu den folgenden Phasen absolvieren[52]. Die *Auswahl* der Teilnehmer(innen) nehmen die bei Phase 1 beschriebenen Stellen – das Staatliche Schulamt sowie das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur von Mecklenburg-Vorpommern – vor.

- *Phase 2: Funktionseinführende Qualifizierung*

  Diese Module absolvieren ***stellvertretende Schulleiter(innen)*** *und Schulleiter(innen)*, die bereits (bis zu drei Jahren) *in der Funktion arbeiten.* Die *Auswahl* der Teilnehmer(innen) nehmen die bei Phase 1 und 2 beschriebenen Stellen vor. Die Inhalte der Qualifizierung bestehen aus sieben *Pflicht- und sechs Wahlmodulen.* Die Pflichtmodule müssen – wie die Bezeichnung schon sagt – von allen Schulleitungsmitgliedern absolviert werden. Aus den fünf Wahlpflichtmodulen wählen die Teilnehmer(innen) (Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en) drei Module aus. Das Wahlpflichtmodul Nummer 6 „Coaching von Führungskräften" wird den Teilnehmer(inne)n am Ende des Gesamtkurses angeboten. Das Coaching verläuft berufsbegleitend über einen Zeitraum bis zu zwei Jahren und kann insgesamt sechs Tage in Anspruch nehmen.

  Zusätzlich erhalten die bereits in der Schulleitung ***aktiven Konrektor(inn)en*** *die Möglichkeit, die Inhalte von Wahlmodulen selbst, speziell für ihre Tätigkeiten (wie z. B. für die Stellvertretung die Stundenplangestaltung) zu bestimmen und die dazu abgehaltenen Veranstaltungen zu besuchen.*

- *Phase 4: Berufsbegleitende Qualifizierung*

  Dieses Fortbildungsangebot richtet sich an alle *in Funktion arbeitenden* Konrektor(inn)en *und* Schulleiter(innen) allgemeinbildender und beruflicher Schulen.

3.G.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der Qualifizierungsmaßnahmen ist wie folgt:

- Phase 1: Orientierungsseminar – sechs Tage
- Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung – elf Tage
- Phase 3: Funktionseinführende Qualifizierung – 23 Tage: Pflichtmodule: 15 Tage, Wahlmodule: acht Tage
- Phase 4: Berufsbegleitende Qualifizierung – unterschiedliche Dauer.

[51] Verwaltungsvorschrift vom 04.02.2014 zur „Regelung zum Verfahren bei der Besetzung der Stellen der Schulleiterinnen und Schulleiter ..."

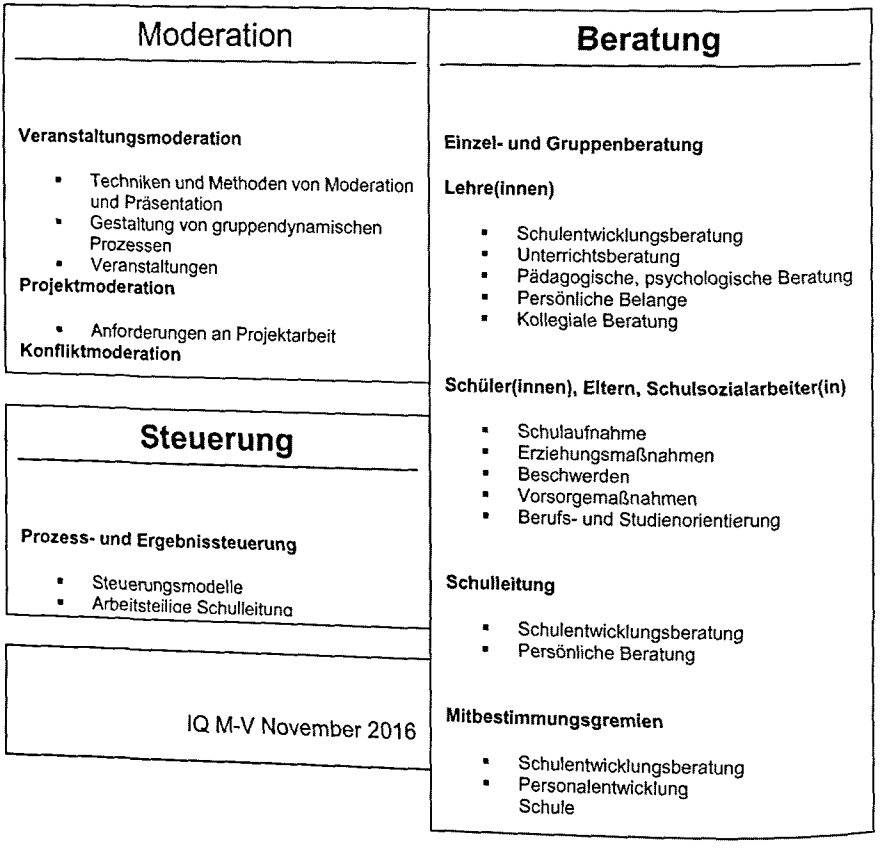
[52] Vgl.: Verwaltungsvorschrift vom 04.02.2014, Abschnitt II Führungskräftequalifizierung, Punkt 2 zur „Regelung zum Verfahren bei der Besetzung der Stellen der Schulleiterinnen und Schulleiter ...":

Die ***Ausbildungsorte*** sind Greifswald, Neubrandenburg, Rostock und Schwerin. Das heißt, die Ausbildung finden örtlich *dezentral* statt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten hauptsächlich in Form von Seminaren und Workshops als zentrale Veranstaltungen in Blöcken (jeweils zwei Tage) statt. Zum Einsatz kommen beispielsweise Methoden wie Rollenspiele, Beobachtungen und sonstige übliche Lehrmethoden.

3.G.2.2 Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.G.2.2.1 Anforderungsprofil[53]:



[53] Lt. Institut für Qualitätsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (IQ M-V)

Führung

Selbstführung/Führung

- *Führungs- und Reflexionskompetenz,* Selbst-, Motivations-, Rollen- und Funktionsverständnis
- Anforderungs- und *Kompetenzprofil* für Führungskräfte
- Psychohygiene
- Karriereplanung

Prozessführung

- Pädagogische Schulentwicklung
- *Nationale und internationale*
- Entwicklungen auf dem Gebiet der
- pädagogischen Führung
- Kompetenzorientierter und
- individualisierter Unterricht, U.-reflexion
- Inklusive Schulentwicklung
- Gestaltung des Curriculums

Personalführung

- Grundsätze/Aufgaben von Führung
- *Instrumente der Personalführung*
- Arbeit mit Mitbestimmungsgremien
- Kommunikation und Interaktion
- Konfliktmanagement/Zielarbeit
- Coaching/Peers/Unterstützungssysteme

Personalförderung

- Gewinnung und Förderung von
- schulischen Führungskräften

Management

Qualitätsmanagement

- Europäische Benchmarks 2010-2020
- Schulentwicklung/Schulprogrammarbeit/ Qualitätsmanagement
- Datenbasierte Schulentwicklung
- Evaluation
- Qualitätsentwicklungs- und
- Qualitätssicherungssysteme
- Schul- und Modellversuche
- Schulrecht/Verwaltungshandeln (WBT, Einstellung v. Lehrer/innen, Beamtenrecht)

Ressourcenmanagement

- Personal
- Sachmittel

Schulinternes Management

- *Schule als lernende* Organisation/Change Management
- Konferenzgestaltung/Teamentwicklung
- *Gesundes* Führen
- Zeitmanagement
- Projektmanagement/Seminarschule
- Strukturentwicklung
- Planungs- und Berichtswesen/ Dokumentationen

- *Traditionspflege*
- Arbeitsgemeinschaften/Interessenzirkel

Schulexternes Management

- Kooperation der *Schule*
- Öffentlichkeitsarbeit/Imagepflege/ Marketing
- Netzwerkarbeit/Regionale *Bildungslandschaften*

3.G.2.2.2 Ausbildungsinhalte

- *Phase 1: Orientierungsseminar*
  Die Inhalte dieser Qualifizierung bestehen aus *Pflichtmodulen* und strukturieren sich wie folgt:
  A Führung und Selbstführung (zwei Tage)
  B Anforderungs- und Kompetenzprofil schulischer Führungskräfte (zwei Tage),
  C Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft (zwei Tage).

- *Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung*

  Die Inhalte dieser vorbereitenden Qualifizierung bestehen aus *Pflichtmodulen* und strukturieren sich wie folgt:

  A Kommunikation und Interaktion (zwei Tage)

  B Inklusive Schulentwicklung (zwei Tage)

  C Kompetenzorientierter und individualisierter Unterricht, Unterrichtsreflexion (zwei Tage)

  D Gesundes Führen (zwei Tage)

  E Schulrecht (zwei Tage)

  F Schulverwaltungshandeln (ein Tag).

- *Phase 3: Funktionseinführende Qualifizierung*

  Die Inhalte der Qualifizierung bestehen aus *Pflicht- und Wahlmodulen* und sind wie folgt strukturiert:

  Pflichtmodule/Themen:

  A Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft (zwei Tage)

  B Führung und Konfliktmanagement (2,5 Tage)

  C Kompetenzorientierter und individualisierter Unterricht/Unterrichtsreflexion (2,5 Tage)

  D Inklusive Schulentwicklung – Bildung für nachhaltige Entwicklung (zwei Tage)

  E Qualitätsmanagement – Datenbasierte Schulentwicklung – Evaluation (zwei Tage)

  F Führung mit Zielen – Mitarbeitergespräche (zwei Tage)

  G Schulrecht – Web Based Training (WBT) (zwei Tage).

  Wahlpflichtmodule/Themen:

  A Schulverwaltungshandeln (ein Tag)

  B Gesundes Führen (ein Tag)

  C Führung und Teamentwicklung (ein Tag)

  D Konferenzgestaltung (ein Tag)

  E Zur Arbeit an Seminarschulen (ein Tag).

  Aus den Wahlpflichtmodulen A – E wählen die Teilnehmer(innen) drei Module aus.

  Dazu: F Coaching von Führungskräften (sechs Tage).

  Die Wahlmodule bzw. Themen werden *von den Schulleiter(inne)n und* ***Konrektor(innen)*** speziell für ihre eigenen Führungsbelange selbst bestimmt.

- *Phase 4: Berufsbegleitende Qualifizierung*

Hier werden in Fortsetzung an die vorausgehenden Qualifizierungsmaßnahmen in den Schulamtsbereichen jeweils zwei Projekte angeboten:

- Web Based Training: Schulrecht (WBT),
- Personalführung und Personalmanagement in Einstellungsverfahren.

3.G.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Aus- und Fortbildung gründet auf einer Längsschnittuntersuchung der Universitäten Greifswald und Rostock. Aus dieser Studie erwuchsen das erweiterte Anforderungsprofil und das Ausbildungs-Curriculum.[54]

3.G.2.4 Evaluation

Die Teilnehmer(innen) müssen an 80% der Veranstaltungen zu den Modulen in der entsprechenden Phase teilgenommen haben, um ein ***Zertifikat*** zu erhalten. Das heißt konkret:

Nach Abschluss der Qualifizierung in Phase 1 erhalten die Teilnehmer(innen) ein Zertifikat. Voraussetzung dafür ist die Teilnahme an allen drei Modulen.

Für den erfolgreichen Besuch der Veranstaltungen von Phase 2 erhalten die Teilnehmer(innen) ebenfalls ein Zertifikat. Voraussetzung dafür ist die Teilnahme an mindestens fünf Modulen dieses Ausbildungsabschnitts. Andernfalls bekommen die Lehrkräfte nach jedem Modul eine Teilnahmebescheinigung ausgehändigt.

Auch nach Abschluss der Qualifizierung in Phase 3 erhalten die Teilnehmer(innen) ein Zertifikat. Voraussetzung dafür ist die Teilnahme an mindestens acht Modulen (sieben Pflichtmodule A–G und ein Wahlmodul aus A–E). Andernfalls bekommen die Lehrkräfte ebenso nach jedem absolvierten Modul eine *Teilnahmebescheinigung* ausgehändigt.

Eine ***Evaluation*** erfolgt ***anonym*** am Ende eines jeden Moduls über einen Fragebogen. Prüfungen gibt es nicht.

Portfolios werden durch die Teilnehmer(innen) im Verlaufe der Maßnahmen zusammengestellt. Das sind die Skripten, welche die Teilnehmenden am Ende der Lehrgänge erhalten.

[54] Strubel, Thomas: Schulleiterinnen und Schulleiter – Eine empirische Studie zur Situation in Mecklenburg-Vorpommern. Stuttgart: Raabe-Verlag 2008

3.H Niedersachsen

Stand: 2018/2019

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(in-n)en bzw. Stellvertreter(innen)*) in Niedersachsen folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung, Interessenweckung *durch zuständige Schulleitung und Schulaufsicht bei entsprechender Dienstlicher Beurteilung*	informell	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	informell
Vor-Qualifizierung	○	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
		allgemein für zukünftige schulische Führung	○
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)		speziell für KR(inn)en	
		speziell für SchL(innen)	
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)		speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für SchL(innen) + KR(inn)en etc. *auch durch Zusatzqualifizierung an der Universität Hildesheim*	

3.H.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) bietet ***vor der Bestellung bzw. Ernennung*** *zur schulischen Führungskraft* keine explizite offizielle Führungsnachwuchsförderung an. Das Wecken des Interesses und die Förderung findet „informell", bei entsprechender dienstlicher Beurteilung der Lehrkraft, an den Schulen durch die aktiven Schulleitungen sowie durch die zuständige Schulaufsicht statt.

Das NLQ qualifiziert Schulleiter(innen) sowie *stellvertretende Schulleiter(innen)* allgemeinbildender und beruflicher Schulen erst ***nach*** **den** ***erfolgreichen Bewerbungen***. In dieser Phase bietet man Qualifizierungen *separat für die Ständigen Vertreter(innen)* (QStV) und eigens für die neu ernannten Schulleiter(innen) Qualifizierungskurse (QSL) an. An der *Universität Hildesheim* wird zur Weiterqualifizierung von Führungskräften des mittleren und höheren Managements aller Schulorganisationsformen mit einem Schwerpunkt im Bereich Führung und Entwicklung der MA-Studiengang „organization studies" (noch bis ins Jahr 2022) angeboten[55].

3.H.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifikationsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Niedersachsen*** gibt es demnach – nach der offiziellen Ernennung – eine ***separate Aus- und Fortbildung (SepA-Konzept) für zukünftige Konrektor(in-n)en.*** Die Qualifizierung der Stellvertretung ist also ein *eigener Bestandteil* der Aus- und Fortbildung schulischer Führungskräfte. In der weiteren Analyse der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.H.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifikation

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.H.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

- Eine Orientierung für interessierte Lehrkräfte findet *vor der Ernennung* – wie gesagt – nur informell an den Schulen durch die zuständige, aktive Schulleitung statt. Die eigentlichen Qualifizierungsmaßnahmen beginnen in einer vorberei-

[55] Vgl.: https://www.uni-hildesheim.de/fb1/institute/institut-fuer-sozial-und-organisationspaedagogik/studium-lehre/studiengaenge/ma-organization-studies/infos-organization-studies/ [Abruf: 02.01.2019]

tenden Phase erst *nach der Ernennung bzw. Bestellung* für das neue Schulleitungsamt. Die Aus- und Fortbildung findet zeitnah allerdings *vor Antritt* der neuen Stelle statt, und enthält eine praxisbegleitende Phase während des ersten Berufsjahres. Das heißt: *Lehrkräfte*, die sich *erfolgreich* um die ***Stelle*** einer Schulleiterin, eines Schulleiters *oder* ***als Ständige Vertretung*** *beworben* haben, erhalten eine *Erstqualifizierung*[56]. Für Schulleiter(innen), die erstmals eine Stelle übernommen haben, ist die Qualifizierung verpflichtend. Den neu ernannten, aber auch den bereits im Amt befindlichen ***ständigen Vertreter(inne)n*** wird die Teilnahme empfohlen.

In Niedersachsen ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

- Das NLQ bietet – wie gesagt – speziell ***für ernannte ständige Vertreter(innen) Qualifizierungsmaßnahmen (QStV)***[57] an. Die Qualifizierung findet praxisbegleitend während des ersten Berufsjahres statt. Die Anmeldung zur Auftaktveranstaltung garantiert die Teilnahme an den fünf Folgeterminen der Kursreihe. Die Teilnahme an allen fünf Qualifizierungsmodulen ist obligatorisch.
- *Schulleiter(innen) bzw. Rektor(inn)en* absolvieren mehrtägige Kompaktkurse und zwischen den Kursen Coaching-Tage *(QSL)*[58].
- Es besteht auch eine eigene Qualifizierung für *Didaktische Leiter(innen) (QDL)*[59] sowie für *Seminarleiter(innen) (QSemL)*[60].
- Nach der Erstausbildung findet die *Weiterqualifizierung* in regionalen Netzwerken statt. Die Netzwerkarbeit wird von den Kompetenzzentren unterstützt.
- Für einzelne Führungskräfte, Schulleitungsteams – also *für Schulleiter(in) und* ***Stellvertreter(in)*** – sowie für verschiedene andere Gruppen werden jeweils *Coaching-Sitzungen* angeboten.
- Für die gesamten Schulleitungen Niedersachsens – *d. h.* ***auch für die schulischen Stellvertreter(innen)*** – gibt es periodische *Schulleitungstagungen.*
- Für Führungskräfte des mittleren und höheren Managements aller Schulorganisationsformen – *d. h.* ***auch für die schulischen Stellvertreter(innen)*** – bietet die Universität Hildesheim einen *MA-Studiengang* mit einem Schwerpunkt im Bereich Führung und Entwicklung von Schulen an. Der Studiengang ist berufsbegleitend angelegt. Er enthält Präsenzphasen an der Universität sowie häuslich zu absolvierende Studienzeiten.

[56] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3636 [Abruf: 21.03.2018]
[57] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3048 [Abruf: 21.03.2018]
[58] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=1059 [Abruf: 21.03.2018]
[59] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3636 [Abruf: 21.03.2018]
[60] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3636 [Abruf: 21.03.2018]

3.H.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- Die ***QStV (Qualifizierung für Stellvertreter(innen))*** beginnt mit einer eintägigen Auftaktveranstaltung und besteht dazu aus fünf je zweitägigen Folgeterminen der berufsbegleitenden Kursreihe. Insgesamt sind es elf ein- und zweitägige Aus- und Fortbildungstage, die innerhalb eines Jahres zu absolvieren sind[61].
- Die *QSL (Qualifizierung für Schulleiter(innen))* umfasst 25 Tage[62], die in Kurseinheiten über 3–5 Tage organisiert werden. Die Weiterbildung findet in schulformübergreifenden und nach regionalen Gesichtspunkten zusammengesetzten Gruppen statt. Im Laufe des Kurses entsteht eine gegenseitige Unterstützung, und eine Überleitung in ein Netzwerk wird angebahnt.
- Die Maßnahmen der *Weiterqualifizierung* haben eine unterschiedliche zeitliche Länge.
- Der MA-Studiengang „organization studies" dauert in der Regel vier Semester und wird (vorerst noch) bis ins Jahr 2022 angeboten.
- Ein berufsbegleitendes *Coaching* fand in der Vergangenheit zeitlich begrenzt und meist halbtägig statt.
- Die Schulleitungstagungen sind jeweils eintägig.

Als ***Ausbildungsorte*** stehen Hildesheim sowie Hannover und andere Orte zur Verfügung. Das heißt, die staatliche Ausbildung finden örtlich *dezentral* statt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet***[63] werden die Ausbildungseinheiten folgendermaßen:

- Durchgeführt werden die *Kurse* von Schulleiter(inne)n, die in einer Trainerqualifizierung auf diese Aufgabe vorbereitet wurden.
- Die verschiedenen Phasen werden hauptsächlich in Form von Seminaren und Workshops als zentrale Veranstaltungen in Blöcken realisiert. Dabei gibt es unterschiedliche Angebote von Formaten. Neben den auch per E-Learning zu absolvierenden Qualifizierungsmaßnahmen kommen auch personenzentrierte Assessmentverfahren zur Selbstklärung sowie Beratungs- und Coaching-Formate zum Einsatz.
- Kernaufgabe des *MA-Studiums*[64] ist die berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung. Dabei wird mit flexiblen, innovativen Lehrformen mit intensiver Beratung und Betreuung sowie mit Lehrsequenzen in kleinen ausgewählten Lerngruppen gearbeitet. So werden die Studierenden beispielsweise aufgefordert, konkrete Praxisfälle zu bearbeiten und diese kritisch zu reflektieren. Darauf

[61] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 3

[62] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=8131 [Abruf: 11.02.2018]

[63] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=329 [Abruf: 07.03.2017]

[64] Vgl.: https://www.uni-hildesheim.de/media/fb1/sozialpaedagogik/Studiengaenge/os_2000-2018_studiengang.pdf [Abruf: 02.01.2019]

folgt das Aufzeigen von kontextsensiblen, theoretisch anspruchsvollen und methodisch anschlussfähigen Perspektiven.

3.H.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.H.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

- Die standardisierte *Erstqualifizierung* zielt auf *Lehrkräfte*, die sich bereits *erfolgreich* um die Stelle in der Schulleitung *beworben* haben. Sie erhalten für ihren neuen Tätigkeitsbereich grundlegende Informationen und Handlungsmuster.
- Die ***Qualifizierung für Stellvertreter(innen) (QStV)*** hat neu ernannte Konrektor(inn)en im Fokus. Darin sind explizit Ausbildungsmodule für diese Führungsgruppe enthalten. In der Schule mit erweiterter Eigenverantwortung wandelt sich die Rolle der Ständigen Vertretung zu einer Führungsrolle in der Schule. Das erfordert Kompetenzen zur Führung von Teams, zur Koordination von Entwicklungsaktivitäten, zur Qualitätsentwicklung und zur Systemsteuerung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Qualifizierung von Ständigen Vertreterinnen und Vertretern. Diese Qualifizierung unterstützt den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Führungskraft. Im Curriculum[65] heißt es dazu: „Die Rolle der Ständigen Vertreterinnen und Vertreter in der Qualitätsentwicklung besteht in der Unterstützung der Schulleiterinnen und Schulleiter im Prozess der Findung und Formulierung von Zielen, bei der Planung und dem Einsatz von personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen, bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen sowie bei der Auswahl und Nutzung von Verfahren zur Qualitätsbewertung."
- Die *QSL-Inhalte* betreffen neu ernannte Schulleiter(innen). Grundlage dieser Ausbildung ist ein Curriculum, aus dem die zu bearbeitenden Module enthalten sind.
- Die *Weiterqualifizierung* zielt auf alle länger in der Schulleitung tätigen Personen.
- Für Führungskräfte im Schulbereich wird zudem ein *Coaching*[66] angeboten. Es dient der Unterstützung des professionellen Handelns und zielt auf eine berufsbezogene Selbstreflexion sowie auf die Förderung der individuellen, eigenständigen Problemlösefähigkeit.
- Die *Schulleitungstagungen* zielen auf die Schulleitungen und dienen der Aktualisierung der Kenntnisse. 2018 trug sie den Titel „Leadership for Learning! – Wie Schulleitungen Unterricht und Lernen verändern können!"
- Das Ziel des *MA-Studiengangs an der Universität Hildesheim* liegt in einer breit angelegten Ausbildung der Studierenden in Fragen des Organisationsmanage-

[65] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 3

[66] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=6294 [21.03.2018: Seite nicht mehr abrufbar]

ments. Der Studiengang will gezielt typische ‚blinde Flecken' im Beruf aufklären. Eine Vielzahl von Organisationskontexten ist die Voraussetzung dafür, an Unterschieden oder Ähnlichkeiten verschiedener Oganisationsformen zu lernen. Gleichwohl kommt es darauf an, dass die Teilnehmer qualifiziert werden, für ihre Organisation „passende Lösungen" herauszuarbeiten.

3.H.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- Die ***Erstqualifizierung*** für *Lehrkräfte*, die sich bereits *erfolgreich* um die ***Stelle in der stellvertretenden Schulleitung*** oder um die *Stelle als Schulleiter(in)* beworben haben. Die explizite Ausbildung für die ***bestellten bzw. ernannten Konrektor(inn)en (QStV)*** sieht *inhaltlich* im Überblick wie folgt aus:

  Die Auftaktveranstaltung dient dem Kennenlernen und beinhaltet Themen wie Rollenklärung und -erwartung. Schwerpunkte der darauffolgenden Module[67] sind:

  - *Modul 1: Führen und Steuern*

    Lehrinhalte sind beispielsweise:

    + Biografische Aufarbeitung und Reflexion des Rollenwechsels, Klärung der neuen Rolle
    + Arbeit an einem Leitbild „Ständige Vertretung"
    + Führungsrollen
    + Führungsstile
    + Führungsmodelle
    + Führungsaufgaben der Ständigen Vertretung und des „mittleren Managements"
    + Konkretisierung an Führungssituationen
    + Zielvereinbarungen
    + Kommunikationsmodelle
    + Information
    + Feedback geben
    + Team – Mythos und Realität
    + Umgang mit Abweichung/Widerstand
    + Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst und anderen.

  - *Modul 2: Zusammenarbeit mit der Schulleiterin oder dem Schulleiter*

    Lehrinhalte sind beispielsweise:

    + Konzept der Eigenverantwortung als Bedingung für Führung
    + Visionen guter Führung und Arbeit an einem Führungsleitbild

[67] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 5–10

+ Akzeptanz von Leitbild und Führungsrolle durch die Schulgemeinschaft
+ Delegation von Aufgaben und Führungsverantwortung
+ Regeln für die Zusammenarbeit in der Schulleitung und mit dem Kollegium
+ Implizite und explizite Regeln, Kontraktierung
+ Metaregeln für den Umgang mit Regelwidrigkeit
+ Praxisreflexion und Beratung kritischer Situationen
+ Kollegiale Beratung
+ Coaching.

– *Modul 3: Zusammenarbeit mit dem Kollegium*

Lehrinhalte sind beispielsweise:

+ Vielfalt von Lern-, Arbeits- und Kommunikationsstilen analysieren und Synergien nutzen
+ Schulprogramm mit individuellen Potenzialen und Kapazitäten synchronisieren und zielbezogen wirksam werden lassen; Kommunikation in kritischen Situationen; Delegation und Delegationsgespräche
+ Umgang mit scheinbar unlösbaren Aufgaben
+ Konfliktmanagement
+ Fortbildungsplanung
+ Unterstützung.

– *Modul 4: Führungskommunikation*

Lehrinhalte sind beispielsweise:

+ Kommunikation des Leitbildes nach innen/außen
+ Kommunikationstheorien und Kommunikationspraxis
+ Gespräche im Duo, in der Gruppe und im Plenum professionell führen
+ Gewinnbringende Kommunikation als Grundhaltung und Element des Leitbildes
+ Unterstützung für gelingende Kommunikation
+ Kommunikation als Unterstützungsinstrument (Coaching, kollegiale Beratung)
+ Zielvereinbarungsgespräche
+ Gesprächsführung (Mitarbeitergespräche, Personalführung) und Feedback geben
+ Mediation und Konfliktlösung
+ Feedback nehmen/erhalten.

– *Modul 5: Qualitätsentwicklung und Projektmanagement*

Lehrinhalte sind beispielsweise:

+ Qualitätsdefinitionen unterscheiden (z. B. Schule vs. Industrie) – Orientierungsrahmen Schulqualität
+ Verfahren des Qualitätsmanagements und Evaluationsinstrumente
+ eigene Funktion im Qualitätsmanagement lokalisieren
+ Unterrichtqualität als Fokus
+ Schulqualität – ein Dauerthema, Entwicklung einer Evaluationskultur;
+ von der Evaluation zur Zielformulierung
+ professionelles systematisches Veränderungsmanagement – Grundlagen; Begriffe, Instrumente des Projektmanagements
+ mögliche eigene Funktionen im Projektemanagement (Initiatoren, Mitglied, Leitung)
+ vom Kollegium und/oder der Schulgemeinschaft gemeinsam getragene Themen finden und priorisieren
+ Techniken der Projektarbeit vertiefen
+ definierte Beziehungen zwischen Projekt- und Linientätigkeiten
+ Akzeptanz herstellen und Nachhaltigkeit gewährleisten.

– *Modul 6: Rechtsfragen*

Lehrinhalte sind beispielsweise:

+ Einführung in die Rechtshierarchie
+ Kennen der Ebenen und Reflektieren des grundsätzlichen Aufbaus der Normenpyramide vom EU-Recht bis zur Dienstanweisung (zwischen EU-Recht und schulischer Verfügung)
+ Rechtsinformationssysteme kennen und bedienen lernen (z. B. Schure, Voris)
+ lösungsorientiertes Arbeiten (Selbstrecherche, intelligente Suche, ...)
+ eigene praktische Erfahrungen in der Schule rechtlich systematisieren, zuordnen und dadurch Rechtsthemen praxisbezogen vertiefen.

Die ***Qualifizierung von Ständigen Vertreterinnen und Vertretern*** will auch die Berücksichtigung von Gender-Aspekten sicherstellen. Es wird ein Gender Mainstreaming versucht, d. h. die Gleichstellung der Geschlechter auf allen gesellschaftlichen Ebenen durchzusetzen. Es fungiert in diesem Konzept betont als Prinzip oder als Meta-Kategorie, die für alle Bereiche gilt[68].

Weiter ist die ***QStV*** inhaltlich für die Rolle als Führungskraft konzipiert. Administrativ-handwerkliche Inhalte (z. B. Stunden- oder Vertretungsplan erstellen) werden allerdings *nicht* vermittelt. Der Aufbau und die Förderung der Kooperation der Teilnehmer(innen) in Form von Netzwerken soll angeregt werden.

[68] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 11

- Für die *Qualifizierung der (neu) ernannten Schulleiter(innen) (QSL)* werden folgende Inhalte bearbeitet:
  - *Modul 1: Führung und Rollenwechsel*

    Perspektivisch wird der Blick zuerst auf sich selbst als Führungskraft gerichtet, im Anschluss daran auf die zu führende Gruppe. Dazu gehört u.a. die Auseinandersetzung mit 'wirksamer Führung', dem 'persönlichen Leitbild', 'Führung und Macht' und weiteren Themen der Selbstreflexion. Management der Verwaltung und Selbstmanagement sind ebenfalls Inhalte dieses ersten Moduls.
  - *Modul 2: Qualitätsentwicklung und -sicherung*

    Die schulische Qualitätsentwicklung wird als ein kontinuierlicher und systematischer Prozess vermittelt. Der Fokus ist dabei auf Unterrichtsentwicklung gerichtet, weitere Inhalte dieses Moduls sind Teamentwicklung und Projektmanagement. Die Basis bildet das Schulprogramm.
  - *Modul 3: Personalentwicklung*

    Die Kurskonzeption orientiert sich an der Berufsbiografie einer Lehrkraft an einer Schule. Personalmanagement, Beratung, Beurteilung und Konfliktmanagement sind die Schwerpunkte dieses Moduls. Der Erwerb und die Verbesserung von Gesprächsführungskompetenzen in unterschiedlichen Zusammenhängen sind Teil der praxisorientierten Ausbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter.
  - *Modul 4: Schule als System*

    Schule wird als System und als Organisation in den Blick genommen: Welche Regeln herrschen hier: latent, informell und formal? Systemisches Denken und Handeln im Sinne der gesamten Organisation bilden die Grundlage. Am Schluss der Qualifizierung wird ein Masterplan als Planungsinstrument erarbeitet, um den Überblick über die Vorhaben, Zeitplanung und Ressourcen behalten zu können.
  - Zudem gibt es für die Schulleitungen öffentlicher allgemeinbildender Schulen *Web-Based Trainingstools* mit aktuellen Themen.
  - Für das *Coaching*[69] wurde die Nutzung eigener Ressourcen der Gesprächspartner im Mittelpunkt gestellt. Vorgefertigte Lösungen werden von den professionellen Gesprächsleiter(inne)n nicht angeboten.
  - Die *Schulleitungstagungen* bearbeiten aktuelle Themen. 2018 war der Titel der Veranstaltung: „Leadership für Learning! – Wie Schulleitungen Unterricht und Lernen verändern können!"
- Berufsbegleitende Qualifizierung für schulisches Leitungspersonal

  Die Bereitschaft zur berufsbegleitenden („lebenslangen"[70]) Qualifizierung ist

[69] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=6294 [Abruf: 07.03.2017]
[70] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=329 [Abruf: 21.03.2018]

für Lehrkräfte eine gesetzlich festgeschriebene Pflicht. *Für das Leitungspersonal* in Schulen und Behörden ist sie ethischer Standard und notwendige Bedingung für die Qualität des Führungshandelns. Das NLQ bietet Qualifizierungsangebote und Unterstützungsleistungen an, gelegentlich in Kooperation mit externen Fortbildungsanbietern. Im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums wurde ein Gesamtkonzept für diesen Produktbereich erarbeitet.

Für einzelne Zielgruppen der Fortbildung und spezielle Themengebiete werden vielfältige Produkte angeboten wie: Interkulturelle Schulentwicklung, Inklusion, Schulrecht, Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement etc.[71]

- Das Curriculum des *MA-Studiengangs „organization studies"*[72], der auch *für **ernannte Konrektor(inn)en*** relevant ist, enthält folgende Module:
  - Grundlagen der Organisationsforschung
  - Führung und Beratung
  - Abläufe planen und mit Störungen umgehen
  - Komplexe Strategien entwickeln
  - Förderung von Innovation
  - Unterstützung und Reflexion von Veränderungen
  - Perspektiven und Sicherung von organisatorischer Qualität
  - Personal- und Teamentwicklung I
  - Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung in der Schulentwicklung
  - Personal- und Teamentwicklung II
  - Gestaltung schulischer Umwelten
  - Trends/Qualitätssicherung zur Entwicklung von Bildungseinrichtungen
  - Personal- und Teamentwicklung III
  - Gestaltung der Umwelt von Bildungseinrichtungen.

3.H.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Durchgeführt werden die Kurse am NLQ von dazu qualifizierten Schulleiter(inne)n. Basis der Qualifizierung der ernannten Schulleiter(innen) *und* Stellvertreter(innen) sind die oben genannten Inhalte, die von den Trainer(inne)n in Kooperation mit externen Experten der Universität Hildesheim und dem NLQ entwickelt wurden.

Als *wissenschaftliche Grundlagen, **speziell für die Konrektor(inn)en-Ausbildung***, werden die Erkenntnisse des Wissenschaftler-Teams Herbert Asselmeyer, Jörg Steitz-Kallenbach und Thomas Waßmann herangezogen. Diese sind z. B. in der Veröffentlichung mit dem Titel „Stellvertretung werden – Stellvertretung sein" festge-

[71] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3637 [Abruf: 21.03.2018]

[72] Vgl.: https://www.uni-hildesheim.de/media/fb1/sozialpaedagogik/Studiengaenge/os_2000-2018_studiengang.pdf [Abruf: 02.01.2019]

halten. Bei der schulischen Qualitätsarbeit geht es – wie es im Curriculum heißt[73] – nicht nur um Optimierung bekannter und gewohnter Verfahren im Sinne des Strebens nach „best practice". Die Aus- und Fortbildner(innen) werden im Rahmen der Ausbildung zu sogenannten QStV-Trainer(innen) durch gezielte Trainings-Maßnahmen dahingeführt, dass sie die verschiedenen Module als ein inhaltliches Geflecht sehen, zu dessen Gemeinsamkeiten u. a. die Genderperspektive gehört[74]. Ebenso werden wissenschaftliche Grundlagen durch die Forschungsarbeiten gelegt, die an der Universität Hildesheim im Zusammenhang mit dem Studiengang „organization studies" stehen.

3.H.2.4 Evaluation

Eine ***Evaluation*** erfolgt *anonym* am Ende einen jeden Moduls über einen Fragebogen. Prüfungen gibt es nicht. Die verpflichtend zu absolvierenden Veranstaltungen werden namentlich kontrolliert.

Die ***Portfolios*** werden durch die Teilnehmer(innen) im Verlaufe der Maßnahmen entwickelt. Die erfolgreiche Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen wird jeweils durch die Übergabe eines ***Zertifikats*** abgeschlossen.

[73] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 4

[74] Vgl.: QStV Curriculum, hg. vom Niedersächs. Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung 2011, S. 11

3.1 Nordrhein-Westfalen (NRW)

Stand: 2017/2018/2019

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für das Amt des Konrektors/der Konrektorin bzw. Stellvertreter(in)*) in Nordrhein-Westfalen der Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung (u.a. ‚Mentoring-Projekt')	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung (Assessment – Eignungsfeststellungsverfahren)	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt(SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige Führung im „mittleren" Management	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	***trifft zu***	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufseinführend)	X	speziell für KR(inn)en (d.h. für mit Führungsaufgaben betraute Personen und extra für Grundschulen)	X
		speziell für SchL(innen)	X
		für Schulleitung gesamt, *dazu: Studiengang MA an der TU Dortmund möglich*	X
Fortbildung (länger im Amt – berufsbegleitend)	X	speziell für KR(inn)en:	○
		speziell für SchL(innen): teilnehmerspezifisch	X
		für Schulleitung gesamt: „Duo" (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.I.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das übergeordnete Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung in Nordrhein-Westfalen (SCHULMANAGEMENT)[75] bietet für Lehrer(innen), stellvertretende Schulleiter(innen) und Schulleiter(innen) allgemein bildender und beruflicher Schulen mehrere Ausbildungsteile an. Dieses landesübergreifende Konzept wird durch die Bezirksregierungen Düsseldorf, Köln, Detmold, Arnsberg und Münster umgesetzt und durch deren individuelle Angebote ergänzt.

Vor* den *offiziellen Ernennungen gibt es für die Lehrkräfte, die sich *allgemein* für schulische Leitungsaufgaben interessieren, d.h. also zur Nachwuchsförderung, zunächst *Orientierungsmaßnahmen*. Damit sind entsprechende Seminare und das „Mentoring-Projekt" gemeint. Als Qualifizierungsmaßnahme für Lehrkräfte, die schon einen Schritt weiter sind und *konkret* ein Schulleitungsamt anstreben, wird eine verpflichtende Vorqualifikation (SQL) angeboten. Diese steht in Verbindung mit einem *Assessmentverfahren*, das als Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) und als Teil der dienstlichen Beurteilung etabliert ist. Dazu bietet man auch für das „mittlere Management" – d.h. für Jahrgangsstufenleitungen, für Mitglieder der erweiterten Schulleitung sowie für Funktionsstelleninhaber – eine Einführung in das Leitungshandeln an.

Nach* der *offiziellen Ernennung gibt es *für alle „mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen"*[76] *ein eigenes Ausbildungsangebot* (Curriculum). Damit sind auch *Stellvertreter(innen)* sowie Personen aus der erweiterten Schulleitung *angesprochen*. Die Qualifizierung der Konrektor(inn)en ist zum Teil ein *separater Bestandteil* der gesamten Ausbildung schulischer Führungskräfte, der *nach der Ernennung* erfolgt. Im Bezirk Düsseldorf wurde 2015/16 – für den Fokus dieser Untersuchung relevant – ein *Pilotprojekt für schulische Stellvertreter(innen)* etabliert. Darin geht es um das *Leitungshandeln* speziell *von Konrektor(inn)en an Grundschulen* und von mit Schulleitungshandeln betrauten Personen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte von Nordrhein-Westfalen[77] gibt es also in einem Bereich *eine eigenständige (Zusatz-)Ausbildung* für Konrektor(inn)en *nach deren offizieller Beauftragung*. Auch für das 'Schulleitungs-Duo' wird im Regierungsbezirk Düsseldorf ein Mentoring für die gesamte Schulleitung angeboten. Für alle ernannten Führungskräfte im Schulbereich bietet man zudem *Coachings* sowie eine Weiterbildung an der TU Dortmund[78] an.

[75] Vgl.: www.schulministerium.nrw.de – Rubrik „Für Lehrkräfte ...", Rubrik „Schulleitung" [02.08.2017]
[76] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 27ff.
[77] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011
[78] Vgl.: http://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/dapf/de/philosophie/index.html [Abruf: 02.01.2019

3.I.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifikationsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Nordrhein-Westfalen*** gibt es demnach (nur in einem Pilotprojekt für Grundschulen) eine ***separate Ausbildung (SepA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en.*** In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet, ansonsten die gesamte Aus- und Fortbildung der Schulleitung zusammengefasst.

3.I.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifikation

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.I.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Das systematische Qualitätsmanagement des Landes NRW sichert und entwickelt die Qualität der Schulleitungsqualifizierung in Kooperation mit den an der SLQ beteiligten Gruppierungen. Ministerium für Schule und Weiterbildung, Schulmanagement NRW, Fortbildungsdezernate der Bezirksregierungen und Kursleitungen aller Bezirke arbeiten kontinuierlich auf verschiedenen Ebenen an der Qualitätssicherung und -entwicklung der SLQ[79].

Die Leitungsqualifizierung umfasst:

- Angebote der Nachwuchsförderung, d. h. ein Orientierungsseminar
- Einführung in das Leitungshandeln: Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiter(in) anstreben (SLQ)
- Qualifizierung für mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen
- Berufsbegleitende Qualifizierung für Schulleitungen
  - neu im Amt
  - mit Erfahrungen.
- Pilotprojekt zur *Fortbildung von Konrektor(inn)en an Grundschulen*
- Berufsbegleitende Weiterbildung *(Master-Studiengang)* an der *TU Dortmund.*

Dazu kommen

- Eignungsfeststellungsverfahren (EFV)
- Schulleitungscoaching

[79] Vgl.: Broschüre zur Schulleitungsqualifizierung in Nordrhein-Westfalen 2012, siehe auch: QUA-LiS NRW https://www.qua-lis.nrw.de

- Lernplattform für die Leitungsqualifizierung in NRW
- Mentoring für Schulleitungen.

3.I.2.1.2 Dauer – Methoden – Ort(e) der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- Orientierungsseminar: sechs Tage (davon ein Drittel in der unterrichtfreien Zeit),
- Einführung in Leitungshandeln für mittlere Leitungsebenen: zehn Tage (davon ein Drittel in der unterrichtfreien Zeit),
- Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die sich auf Schulleitungsamt bewerben: 13 Tage (davon ein Drittel in der unterrichtfreien Zeit),
- das Eignungsfeststellungsverfahren (EFV): zwei Tage,
- Berufsbegleitende Fortbildungen: ein bis vier Tage,
- Schulleitungs-Duo-Seminar: 2,5 Tage,
- Leitungshandeln als *Konrektor(in)* an *Grundschulen:* drei Tage plus vier Nachmittage.
- Der berufsbegleitende Masterstudiengang „Führung und Management in Bildungseinrichtungen" dauert vier Semester.

Die ***Ausbildungsorte*** sind *dezentral,* d. h. es sind die Standorte der Bezirksregierungen Düsseldorf, Köln, Detmold, Arnsberg und Münster.

Organisiert und ***methodisch gestaltet***[80] werden die Aus- und Fortbildungseinheiten folgendermaßen: Die Phasen finden hauptsächlich in Form von Seminaren und Workshops statt. Die Fortbildungen arbeiten didaktisch mit Impulsen aus Theorie und Praxis, mithilfe von Reflexionen in Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit, durch geführte kollegiale Fallberatungseinheiten, mit Umsetzungsplanungen für das für Schulleitungen eigene Handlungsfeld. Zudem werden bei der Eignungsfeststellung berufsrelevante Arbeitssituationen simuliert. Das didaktische Grundprinzip des weiterbildenden *Masterstudiengangs „Führung und Management in Bildungseinrichtungen"* an der TU Dortmund ist eine enge Verzahnung von Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung.

3.I.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifikation

3.I.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Richtziel des Gesamtkonzepts zur Schulleitungsqualifizierung ist „eine systematische Führungskräfteentwicklung und -unterstützung".[81]

Im *Orientierungsseminar* erhalten die teilnehmenden Lehrkräfte Gelegenheit, Einblicke in die Arbeitsfelder von Schulleiterinnen und Schulleitern zu nehmen und die

[80] Vgl.: http://www.nibis.de/nibis.php?menid=329 [Abruf: 07.03.2017]
[81] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 3.

eigenen Kompetenzen in Simulationen des Schulleitungshandelns einzuschätzen. Das Seminar ermöglicht eine Rollenklärung sowie die Reflexion individueller Fähigkeiten und Erwartungen im Hinblick auf die spätere Übernahme eines Leitungsamtes in der Schule. Es bietet Hilfen für die persönliche Entscheidung zur Übernehme einer Führungsfunktion.

Das *Eignungsfeststellungsverfahren (EFV)* muss von den Kandidat(inn)en *vor* dem offiziellen Auftrag zur Leitung einer Schule erfolgreich durchlaufen werden.

Die *Einführung in das Leitungshandeln* richtet sich an Lehrkräfte im sogenannten „mittleren Management" der Schule, d. h. an

- Jahrgangsstufenleitungen
- Mitglieder der erweiterten Schulleitung
- Funktionsstelleninhaber.

Darüber hinaus richten sich die Maßnahmen der *Qualifikationserweiterung* an Lehrer(innen), die gezielt ein Amt als Schulleiter(in) anstreben. Diese Qualifizierungsmodule sind auf den langfristig angelegten Erwerb und Ausbau führungsbezogener Handlungskompetenzen (d. h. Rollenklarheit, Kommunikations-, Innovations- und Managementfähigkeit) ausgerichtet.

Die Ausbildung für *mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen* betrifft diejenigen Lehrkräfte, die bereits offiziell für ihre neue Funktion benannt wurden. Sie sind beauftragt, besondere Koordinierungsaufgaben im pädagogischen, fachlichen und organisatorischen Bereich auszuführen. Das betrifft *speziell auch Stellvertreter(innen)* und deren Aufgaben. Im Bezirk Düsseldorf wurde 2015/16 ein ***Pilotprojekt für die Zielgruppe Stellvertreter(innen)*** durchgeführt. Darin ging es um das *Leitungshandeln* speziell *von Konrektor(inn)en an Grundschulen* und von mit Schulleitungshandeln betrauten Personen.

Das Curriculum zur *berufsbegleitenden Qualifizierung für Schulleitungen* richtet sich zum einen an Schulleiter(innen), die neu im Amt sind, zum anderen an Schulleiter(innen), die schon mehrere Jahre Erfahrung in diesem Amt haben. *Schulleiter(innen),* die *neu im Amt* sind, werden durch die Schulleitungsqualifizierung (SLQ) und durch weitere Fortbildungen bezogen auf inhaltliche und strukturelle Gegebenheiten des Systems Schule vorbereitet. Die Maßnahmen aus diesem Curriculum zielen auf eine weitere Erhöhung des Kompetenzniveaus. *Schulleiter(innen) mit Erfahrung* verfügen über Leitungsroutinen im Schulalltag sowie in den Teilbereichen der Schul- und Personalentwicklung. Die erworbenen führungsbezogenen Handlungskompetenzen sollen durch entsprechende Inhalte in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Schulleitung erweitert werden. Zudem stehen den *Schulleitungsmitgliedern* ein regelmäßiges *Coaching* sowie eine *Lernplattform* im Internet zur Unterstützung und Weiterqualifizierung zur Verfügung.

Der weiterbildende *Masterstudiengang „Führung und Management in Bildungseinrichtungen"* an der TU Dortmund qualifiziert berufsbegleitend für pädagogisches Leitungshandeln auf allen Ebenen. Es geht um eine enge Verzahnung von

Wissenschaft und Praxisorientierung. Inhalte und Methoden zielen auf die berufliche Expertise und den persönlichen Erfahrungshintergrund der Studierenden.

3.I.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

Im Zentrum der Inhalte des *Orientierungsseminars*[82] stehen Selbsteinschätzung und Reflexion. Ergänzend und in Wechselwirkung wird die persönliche Perspektive ergänzt um die Bereiche „Rollenklärung und Rollenwechsel". Dabei wird unter anderem das aktuelle Leitbild von Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule thematisiert.

- Das *Orientierungsseminar* bearbeitet folgende Bausteine:
  - Baustein 1: Biografie und Laufbahnplanung
  - Baustein 2: Zeitmanagement
  - Baustein 3: Beruf Schulleitung: Anforderungsprofil und Tätigkeitsfelder
  - Baustein 4: Kommunikation in der Rolle als Schulleiter/-in.
- Das *Eignungsfeststellungsverfahren (EFV)*[83] muss von den Kandidat(inn)en *vor* dem offiziellen Auftrag zur Leitung einer Schule erfolgreich durchlaufen werden. Beim EFV handelt es sich um ein Assessment-Center-Verfahren, bei dem die Eignung für das Schulleitungsamt festgestellt wird. Dazu werden die vier Kompetenzen
  - Rollenklarheit
  - Innovation
  - Management
  - Kommunikation

  überprüft. Man simuliert dabei berufsrelevante Arbeitssituationen. Die Bewertung erfolgt auf der Basis kompetenzbezogener Kriterien und wird von speziell dafür ausgebildeten Beobachterinnen und Beobachtern vorgenommen.
- Die Inhalte zur *Einführung in das Leitungshandeln* orientieren sich am Grundkonzept der Schulleitungsqualifizierung (SLQ).

  Die *Qualifikationserweiterung*[84] für Lehrkräfte, die gezielt ein Amt als Schulleiter(in) anstreben (SLQ), umfasst inhaltlich folgende vier Module:
  - Modul 1: Schulinterne und -externe Kommunikation und Kooperation
  - Modul 2: Personalmanagement
  - Modul 3: Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht
  - Modul 4: Recht und Verwaltung.

[82] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 5
[83] Vgl.: https://www.qua-lis.nrw.de/schulmanagement/eignungsfeststellungsverfahren/index.html [Abruf: 04.08.2017]
[84] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 15f.

- Die *Fördermaßnahmen* für *mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen*[85] zielen auf die Schlüsselkompetenzen Rollenklarheit, Kommunikation, Innovation, und Management. Diese betreffen im Besonderen ***stellvertretende Leitungspersonen***, d. h. also Konrektor(inn)en, und umfassen vier Bausteine:
  - Baustein 1: Projektmanagement
  - Baustein 2: Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Unterricht
  - Baustein 3: Kommunikation
  - Baustein 4: bedarfsorientiert, z. B. Veränderungsmanagement.
- Im Bezirk Düsseldorf wurde 2015 / 16 ein ***Pilotprojekt für die Zielgruppe im Amt tätige Stellvertreter(innen)*** durchgeführt. Darin ging es um das *Leitungshandeln* speziell *von* ***Konrektor(inn)en an Grundschulen.*** Inhalte dieser Fortbildung waren:
  - Aufgabenfelder, Standortbestimmung und persönliche Entwicklungsziele
  - Rollenbezogene Kommunikation und Gesprächsführung
  - Rollenklärung und Reflexion Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen
  - Handwerkszeug für Konrektor(inn)en
  - Gesund führen – Work-Life-Balance.
- Das Curriculum zur *berufsbegleitenden Qualifizierung für Schulleitungen* beinhaltet zum einen Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung für Schulleiter(innen), die neu im Amt sind, zum anderen Module für Schulleiter(innen), die schon mehrere Jahre Erfahrung in diesem Amt haben. Auch hier geht es um die Förderung der oben genannten Schlüsselkompetenzen.

  Die Fortbildung mit dem Titel *„Schulleiterinnen und Schulleiter neu im Amt"* umfasst die folgenden fünf Bausteine:
  - Leitungshandeln in lernenden Organisationen
  - Dialog und Kommunikation
  - Personalentwicklung und -führung
  - Schulleitungen im Prozess der Unterrichtsentwicklung
  - Qualitätsmanagement und Evaluationskultur.

  Diese Fortbildung für *„Schulleiterinnen und Schulleiter mit Erfahrung"* wird in unterschiedlichen Formaten angeboten. Sie sind in der Regel inhaltlich modularisiert und richten sich im Umfang nach den inhaltlichen Anforderungen der Themen und der Teilnehmenden. Die Entwicklung befindet sich noch in der Erprobung[86].

  Ebenfalls für die Arbeit der ***Stellvertreter(innen) relevant*** ist das Angebot der Bezirksregierung Düsseldorf, das das *Leitungshandeln im „Schulleitungs-Duo*

[85] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 29 f.
[86] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 35

an der Grundschule" in den Fokus nimmt. Folgende Themen wurden im Rahmen des Pilotprojekts in dem Seminar bearbeitet:

- Mentale Modelle und Funktionen von Führung
- Der Kontrakt im schulischen Kontext
- Das Schulleitungs-Duo im systemischen Zusammenhang
- Standortbestimmungen und Entwicklungsziele im Schulleitungs-Duo.

- Zudem stehen den Schulleitungsmitgliedern ein regelmäßiges *Coaching*[87] sowie eine *Lernplattform* im Internet zur Unterstützung und Weiterqualifizierung zur Verfügung. *Schulleitungscoaching* unterstützt die Leitungskräfte aller Schulformen. Mit Blick auf die alltäglichen Leitungsaufgaben stehen insbesondere Themen im Kontext von Schulentwicklung, Transformationsprozessen und längerem gemeinsamen Lernen im Fokus. Auf der *Lernplattform* findet man online Schulungsmaterialien, Hinweise und Austauschmöglichkeiten zu den Kursen und Ausbildungen, die von den Kandidat(inn)en besucht werden. Diese Plattform enthält zudem ein E-Learning-Angebot zum Schulrecht.
- *Studieninhalte des Masterstudiengangs*[88] an der TU Dortmund verteilen sich auf sieben Module und ein ab Sommer 2018 erstmalig angebotenes Zusatzmodul „Digital Learning Leadership".
  - *Modul 1*: Grundlagen der Leitung, Personalentwicklung und Führungskommunikation
    Inhalte: *Führung, Management und Steuerung, Delegation und Kooperation, Kommunikationsformen*
  - *Modul 2*: Schule als lernende Organisation
    Inhalte: *Organisationstheorien, Organisationslernen, Schulentwicklung, schulinterne Steuerung und professionelle Teamarbeit*
  - *Modul 3*: Management und Organisation
    Inhalte: *Budgetierung und Steuerung, Marketing an Bildungseinrichtungen, Ansätze und Modelle des Managements*
  - *Modul 4:* Qualität und Evaluation
    Inhalte: *Qualitätsmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung, Bewertungsstandards*
  - *Modul 5*: Unterrichtsentwicklung und -qualität
    Inhalte: *Theoretische und empirische Grundlagen der Konzeptionierung von Unterrichtsqualität, Modelle und Wege der Unterrichtsentwicklung*
  - *Modul 6*: Gesundheitsmanagement
    Inhalte: *Konzept der guten gesunden Schule – Einflussfaktoren und Diagnosemethoden, gesundheitsförderliche Schulentwicklung und Prävention, salutogenes Leitungshandeln*

[87] Vgl.: https://qua-lis.nrw.de/schulmanagement/im-fokus/imfokus.html [Abruf: 04.08.2017]
[88] Vgl.: http://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/dapf/de/philosophie/index.html [Abruf: 02.01.2019]

- *Modul 7*: Wissenschaftliches Arbeiten & Forschung
  Inhalte: *Beratung zur Masterarbeit, Forschungsmethodik, Themenfindung, Recherche, Umgang mit Statistiken*
- *Zusatzmodul*: Digital Learning Leadership

3.I.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Als wissenschaftliche Grundlagen, ***speziell für die Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung***, werden die Erkenntnisse des Wissenschaftler-Teams Herbert Asselmeyer, Jörg Steitz-Kallenbach und Thomas Waßmann herangezogen. Diese sind in der Veröffentlichung mit dem Titel „Stellvertretung werden – Stellvertretung sein" (2009) bzw. in dem Buch von Herbert Asselmeyer: „Ein Fall für zwei" (2014) festgehalten. Zudem wurden/werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt 2015–16 mit einbezogen. Die wissenschaftlichen Grundlagen für die sonstige Aus- und Fortbildung von Schulleitungspersonen basieren auf den aktuellen Kenntnisse und Befunden.

Der Pool an *Schulleitungs-Coaches* verfügt über Schulleitungserfahrung, Systemkenntnis und über eine Coaching-Qualifikation.

3.I.2.4 Evaluation

Das Fortbildungsangebot des Düsseldorfer *Pilotprojektes 'Leitungshandeln als Konrektorin/Konrektor an einer Grundschule'* wurde ***eigens für Konrektorinnen und Konrektoren an Grundschulen*** entwickelt und im Schulamtsbereich Wuppertal von September 2015 bis Februar 2016 erprobt und *evaluiert*. Das Projekt wurde weitergeführt.

Beim ***Eignungsfeststellungsverfahren (EFV)*** handelt es sich um ein *Assessment Center-Verfahren*, bei dem die Eignung für das Schulleitungsamt festgestellt wird. Vor der Bewerbung auf das EFV müssen Interessenten Nachweise einer vorausgehenden Qualifizierung vorlegen.

Bei den standardmäßigen Fortbildungsmaßnahmen werden ***keine Prüfungen*** abgelegt. Vielmehr *reflektieren* die Teilnehmer(innen) während der Durchführung und insbesondere am Ende der Kurse ihren individuellen Lern- und Entwicklungsprozess. Als ein Reflexionsinstrument zur Standortbestimmung und zu den Entwicklungszielen der Teilnehmenden dient eine sogenannte ***Differenzierungsmatrix***. Die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen wird jeweils regulär überprüft und durch eine ***Teilnahmebescheinigung*** bestätigt.

Um beim Masterstudiengang[89] an der TU Dortmund die für die Zulassung zur ***Masterarbeit*** notwendigen Credit Points zu erlangen, erfolgt nach jedem Modul eine ***Modulprüfung***. Als *Prüfungsformat* sind je nach Modul vorgesehen: Hausarbeit, Fallarbeit, mündliche Prüfung, Klausur. Der Studienabschluss ist in NRW als SLQ-

[89] Vgl.: http://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/dapf/de/home/Masterstudiengang/Organisation/index.html [Abruf: 02.01.2019]

Fortbildung offiziell anerkannt. Die Anerkennung in anderen Bundesländern kann in den dortigen Schulbehörden individuell beantragt werden. Der Studiengang ist für die Vergabe des akademischen Grades „Master of Arts" durch die Agentur AQAS akkreditiert. Bei erfolgreichem Abschluss des Masterstudiums *kann die Zulassung zum Promotionsstudium* an der TU Dortmund *beantragt werden.*

3.J Rheinland-Pfalz

Stand: 2017/2018

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(in-n)en bzw. Stellvertreter(innen)*) in Rheinland-Pfalz folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	○	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	○
Vor-Qualifizierung (für an Führung Interessierte)	⊗	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	⊗
		allgemein für zukünftige schulische Führung, *dazu: Fernstudiengang MA an der Universität Kaiserslautern*	⊗
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	⊗	speziell für KR(inn)en (<u>eine</u> freiwillige Tagesveranstaltung)	⊗
		speziell für SchL(innen)	⊗
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	⊗
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	⊗	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (auch fürs Team), *dazu: Fernstudiengang MA an der Universität Kaiserslautern*	⊗

3.J.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Zentrum für Schulleitung und Personalführung[90] (ZfS) bietet für die Lehrkräfte, die an der Übernahme der Funktion einer Schulleiterin/eines Schulleiters interessiert sind, eine Vorbereitungsreihe an. Das Angebot besteht ***vor einer offiziellen Bestellung und Ernennung*** zum Schulleiter/zur Schulleiterin. Zudem gibt es gesondert ein Qualifizierungsangebot für den Führungsnachwuchs an Berufsbildenden Schulen. Die Fortbildung[91] der *schulischen Stellvertreterinnen und Stellvertreter* ist in die Vorbereitung auf schulische Führungsaufgaben weitgehend *integriert*. Zudem gibt es eine Fortbildung speziell für Frauen in der Schulleitung.

Die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowohl vor als auch nach der Amtsübernahme werden *nach Primar- sowie nach Sekundarstufen getrennt* angeboten. ***Nach der offiziellen Ernennung*** zielt demnach das – bis auf die Ausnahme einer *freiwilligen Tagesveranstaltung* zur sogenannten „Sandwichposition" der *Konrektor(inn)en* – integrierte Fortbildungsprogramm auf die gesamte Schulleitung.

3.J.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Rheinland-Pfalz*** gibt es also eine ***fast ausschließlich integrierte Aus- bzw. Fortbildung (IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en***. In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten und speziell konzipierten Bereiche besonders beachtet.

3.J.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

3.J.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

In Rheinland-Pfalz sind bei der Qualifizierung der schulischen Führungskräfte folgende organisatorische Gesichtspunkte relevant:

- Die Ausbildungsteile werden nach Primar- und Sekundarstufe getrennt vermittelt.

[90] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de [Abruf: 09.08.2018]

[91] Die Angebote werden vom hessischen Zentrum für Schulleitung und Personalführung als Fortbildungsangebote, nicht als (Berufs-)Ausbildungsangebote verstanden.

- Die Fortbildung *vor der Amtsübernahme* umfasst die
  - Vorbereitung auf Führungsaufgaben für alle Personen, die das Amt der Schulleiterin/des Schulleiters bzw. der stellvertretenden Schulleiterin oder des stellvertretenden Schulleiters anstreben;
  - Vorbereitung für den Führungsnachwuchs aus den Berufsbildenden Schulen;
  - Vorbereitung speziell für Frauen, die zukünftig eine Schulleitungsfunktion übernehmen wollen.
- Die Fort- und Weiterbildung *nach der Amtsübernahme* umfasst
  - die verpflichtende Fortbildung für neu ernannte Schulleiter(innen),
  - *eine Tagesveranstaltung* ***für Konrektor(inn)en,***
  - die Fortbildung speziell für das Schulleitungs-Duo (Schulleiter(in) – Konrektor(in)),
  - die Fortbildung für länger aktive Schulleitungspersonen,
  - ein *MA-Fernstudium* an der Universität Kaiserslautern (v.a. für Schulleiter(innen) und ***Konrektor(inn)en*** sowie auch für Interessierte[92] als Vor-Qualifizierung), das berufsbegleitend zum Teil an der Hochschule und zum (größeren) Teil zu Hause online absolviert wird.

3.J.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist unterschiedlich und zeigt sich wie folgt:

- Angebote zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben: sieben Tage;
- Angebote für BBS-Nachwuchsführungskräfte: neun Tage;
- Angebot zur Orientierung speziell für Frauen: zweitägiges Seminar;
- Fortbildung für neue Schuleiter(innen): fünf Module (zehn Tage innerhalb eines Jahres) plus regionale Transfergruppen (vier Nachmittage);
- *Fortbildung für besondere Zielgruppen, hier:* ***Konrektor(inn)en****: ein Tag;*
- *Fortbildung für Schulleitung* ***im Team****: ein Tag;*
- Fortbildungen für länger aktive Schulleitungspersonen (berufsbegleitende Schulleitungsfortbildung): unterschiedliche Dauer;
- Fortbildung durch Web Based Training: selbstbestimmte Dauer;
- *MA-Fernstudium* für aktive Schulleiter(innen), ***Konrektor(inn)en*** und andere schulische Funktionsinhaber(innen): *vier Semester (zwei Jahre)*[93].

Die ***Aus- und Fortbildung*** in den verschiedenen Bereichen findet ***dezentral*** statt. Die Veranstaltungen werden – zum Teil wechselnd und je nach Zielgruppe – an den

[92] Interessierte sind zugelassen, wenn sie bereits über einen ersten mindestens sechssemestrigen abgeschlossenen berufsqualifizierenden Hochschulabschluss (Universität, Fachhochschule) sowie eine mindestens einjährige *einschlägige* Berufstätigkeit, die zeitlich nach dem Erststudium liegen muss, verfügen.

[93] Vgl.: https://www.zfuw.uni-kl.de/fernstudiengaenge/human-resources/schulmanagement/ [Abruf: 02.01.2019]

Standorten Bad Kreuznach, Koblenz, Speyer, Trier und gelegentlich an anderen Tagungsorten angeboten. Die Präsenzveranstaltungen des berufsbegleitenden MA-Studiums finden an der Universität Kaiserslautern statt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Fortbildungseinheiten in Seminaren, Workshops und Hospitationen. Dabei kommen beispielsweise Gruppenarbeiten, Plan- und Rollenspiele, verschiedene Übungsformen und diverse Medien zum Einsatz. In den *regionalen Transfergruppen, Hospitationen und Beratungen durch Senioren* kommt es zu einem intensiven kollegialen Austausch, sodass auch eine Netzwerkbildung unterstützt wird. Der Fernstudiengang an der Universität Kaiserslautern ist folgendermaßen organisiert: Es gibt für die Studierenden Präsenzzeiten (mit *Vorlesungen, Übungen und Seminaren*) an der Hochschule und so genannte *Studienbriefe* mit Informationsmaterial, das zu Hause online bearbeitet werden muss.

3.J.2.2 Inhalte der schulischen Führungskräfte-Qualifizierung

3.J.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Das Qualifizierungs-, Fortbildungs- und Beratungsangebot des Zentrums für Schulleitung und Personalführung (ZfS)[94] zielt auf

- die berufseinsteigenden Lehrkräfte
- an Führungsaufgaben interessierte Lehrkräfte
- Führungsnachwuchskräfte
- Gleichstellungsbeauftragte
- Schulleitungspersonen
- *Mitglieder der erweiterten Schulleitung, Schulleitungsteams*
- Schulaufsichtspersonen.

Inhaltliche Ziele:

- (zukünftige) Schulleiter(innen) zu professionellem Führungsverhalten ermutigen,
- den Erwerb sowie die Entwicklung von notwendigen Leadership- und Managementkompetenzen zu fördern,
- partizipatives Leitungshandeln, Delegation von Aufgaben und Weiterentwicklung der schulischen Qualitätsarbeit und des schulischen Personals (als Voraussetzung für die erfolgreiche Leitung einer selbstständigen Schule) unterstützen.
- Die Vorbereitung auf Führungsaufgaben zielt auf den Erwerb und den Ausbau der entsprechenden Handlungskompetenzen, die für die Schulleitung grundlegend sind. Es geht dabei darum, den potenziellen Führungskräften einen Überblick über Kernbereiche des Schulleitungshandelns und über die Anforderungen zu geben.

[94] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche.html [Abruf: 08.08.2017]

- Die Fortbildung für neue Schulleiter(innen) zielt auf
  - die Auseinandersetzung mit der veränderten Berufsrolle,
  - die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen,
  - die Stärkung und Unterstützung im Schulleitungshandeln.
- Ziel der berufsbegleitenden Angebote des Zentrums für Schulleitung und Personalführung ist es, die Handlungskompetenz und Handlungssicherheit im Tätigkeitsfeld Schulleitung zu unterstützen, aber auch neue Impulse zu geben.[95]
- Mit dem von der Universität Kaiserslautern angebotenen Fernstudiengang erhalten Studierende eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung im Sinne der Professionalisierung und Qualifizierung von Schulleitungshandeln. Sie sollen dadurch in die Lage versetzt werden, Schulentwicklungsprozesse in den Bereichen Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung in die Wege zu leiten, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern sowie ein umfassendes Qualitätsmanagement zu etablieren.

3.J.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- Die Angebote zur *Vorbereitung auf Führungsaufgaben*[96] [97] richten sich an Personen, die das Amt als ***stellvertretende Schulleiter(innen)*** und als Schulleiter oder Schulleiterin anstreben. Sie sind inhaltlich auf Erwerb und Ausbau der entsprechenden Handlungskompetenzen ausgerichtet, die für die Leitung von Schule grundlegend sind. Sie können *vor dem Amtsantritt* freiwillig absolviert werden. Ziel dieser Reihe ist, dass die potenziellen Führungskräfte einen Überblick über Kernbereiche des Schulleitungshandelns und entsprechende Anforderungen erhalten. Folgende Ausbildungsteile werden angeboten:
  - *Modul 1:* Grundlagen professioneller Kommunikation in typischen Führungssituationen
  - *Modul 2:* Wirksam als Führungskraft in der Schule: Rollengestaltung, Mitarbeiterführung
  - *Modul 3:* Die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung.

  Das Kursangebot wird durch die Möglichkeit ergänzt, bei Schulleitungen einer fremden Schule zu hospitieren.
- Zum *Genderbereich Frauen und Führung* wird ein zweitägiges Seminar mit dem Titel „Lust auf Führung" angeboten. Darin erarbeiten die Teilnehmerinnen die einzelnen Schritte, die sie auf dem Weg zur Bewerbung auf eine Führungsposition gehen sollten.

[95] Vgl.: zfs.bildung-rp.de
[96] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/vorbereitung-auf-fuehrungsaufgaben.html [Abruf: 09.08.2017]
[97] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/qualifizierung-fuer-fuehrungsnachwuchs-an-bbs.html [Abruf: 09.08.2017]

- Die *Qualifizierung für Führungsnachwuchs an Berufsbildenden Schulen*[98] findet ebenfalls vor dem Antritt eines schulischen Führungsamts (d. h. Schulleiter(in), ***Konrektor(in)*** oder weitere Funktion innerhalb der Schulleitung) statt. Die Ausbildung umfasst drei jeweils dreitägige Module, eine Bilanztagung sowie Hospitationen bei der Schulleitung einer fremden Schule. Zwischen den Kursen treffen sich regionale Transfergruppen. Diese Treffen dienen dazu, das Gelernte zu vertiefen, die in der Anwendung in der Schule gemachten Erfahrungen zu reflektieren und weiterzuführen und Probleme aus der eigenen Schule zu bearbeiten.

  Die Seminare zur Qualifizierung des BBS-Nachwuchses umfassen folgende Bereiche:

  - *Modul 1*: Führungsrolle einnehmen – Kommunikation gestalten
  - *Modul 2*: Führungshandeln professionalisieren – Veränderungen steuern
  - *Modul 3*: Schule entwickeln – ein Planspiel, Bilanztagung.
- Die Kursreihe zur *Fortbildung für neue Schulleiter(innen)* umfasst fünf Pflichtmodule, dazu vier Wahlpflichtveranstaltungen, ein Web Based Training Schulrecht (WBT) und vier regionale Transfergruppen (halbtägig), verteilt über ein Jahr.

  Der Pflichtteil beinhaltet:

  - *Modul 1*: Führung und Rollenverständnis
  - *Modul 2*: Grundlagen des Schulrechts
  - *Modul 3*: Unterrichtsentwicklung
  - *Modul 4*: Personalentwicklung
  - *Modul 5*: Organisationsentwicklung.

  Dazu kommen *vier Wahlpflichtveranstaltungen zu folgenden sieben Handlungsfeldern,* die innerhalb von zwei Jahren zu wählen bzw. zu besuchen sind:

  - Gesunde Führung und Selbstführung
  - Kommunikation, Konflikt- und Krisenbewältigung
  - Umgang mit Vielfalt/inklusive Schule
  - Organisation, Verwaltung und Schulrecht
  - Kooperation (intern/extern)
  - Prozessgestaltung: Werkzeuge und Methoden
  - Qualitätsarbeit in der Schule.

  Zu jedem Handlungsfeld gibt es halbjährlich wechselnde Veranstaltungen
- In Ergänzung zu den Präsenzveranstaltungen bietet das Zentrum für Schulleitung und Personalführung nun auch ein *Web Based Training*[99] zu den Grundlagen des rheinland-pfälzischen Schulrechts an. Zielgruppe sind Schulleiter(innen), Mit-

[98] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/web-based-training-rechtliche-grundlagen-fuer-schulen.html [Abruf: 09.08.2017]

[99] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/web-based-training-rechtliche-grundlagen-fuer-schulen.html [Abruf: 09.08.2017]

glieder der Schulleitung *(d.h. **auch Konrektor(inn)en)*** sowie an Schulleitung interessierte Lehrkräfte.

- In *Transfergruppen* verknüpft man die in den Pflichtmodulen bearbeiteten Inhalte mit denen des Schulleitungsalltags und greift damit im Zusammenhang stehende Fragen und Bedürfnisse auf. Diese regionalen Treffen dienen zugleich der Netzwerkbildung und leisten einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.
- Von den *Fortbildungen für besondere Zielgruppen* sind ***auch die Konrektor(inn)en und schulischen Stellvertreter(innen)*** angesprochen. Das Thema ist die Problematik der sogenannten „Sandwichposition", in die Stellvertreter(innen) zwischen Schulleiterin/Schulleiter und Kollegium geraten (können).
- Ebenso bietet das Zentrum für Schulleitung und Personalführung eine ***für Konrektor(inn)en relevante*** Veranstaltung an, die das „Schulleitungs-Duo" bzw. die *Schulleitung im Team* thematisiert. Beide Veranstaltungen sind eintägig.
- Die *Fortbildungen für länger aktive Schulleitungspersonen,* d.h. die berufsbegleitende Schulleitungsfortbildung wird in Rheinland-Pfalz vor dem Hintergrund stärkerer Eigenverantwortung und erweiterter Anforderungen an Schulleitung gesehen. Deshalb bedarf es kontinuierlicher Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften in der Schule. Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung, laufende Verwaltungsgeschäfte, Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften und der Schulordnung sowie die Personalführung und Fortbildung der Mitarbeiter erfordern über die Fachkompetenzen hinaus ein hohes Maß an methodischen und kommunikativen Kompetenzen. Ziel der berufsbegleitenden Angebote des Zentrums für Schulleitung und Personalführung ist es, die Handlungskompetenz und Handlungssicherheit im Tätigkeitsfeld Schulleitung zu unterstützen, aber auch neue Impulse zu geben. Dazu bietet man halbjährlich wechselnde Themen aus allen Bereichen der Schulleitungspraxis an.

  Auch das *Web Based Training* zum Thema „Rechtliche Grundlagen für Schulen" steht den erfahrenen Schulleitungen zur Verfügung.
- Weiter bietet das rheinland-pfälzische Zentrum für Schulleitung und Personalführung den aktiven Schulleitungen die *Unterstützung durch Senior-Expert(inn)en* an. Das Angebot startete 2015 als Pilotprojekt im Schulaufsichtsbezirk Neustadt. Seit Januar 2016 stehen landesweit 27 Senior-Expertinnen und -Experten zur Verfügung. Dabei wird für Schulleiter(innen) sowie Schulleitungstandems oder -teams *(d.h. also **auch für Stellvertreter(innen))*** aller Schularten eine kostenfreie Beratung angeboten. In einem Erstgespräch konkretisiert man gemeinsam das Ziel der Beratung und schließt im nächsten Schritt eine schriftliche Vereinbarung mit den Interessenten ab. Üblicherweise werden zunächst zwei weitere Beratungstermine angeboten, im Bedarfsfall kann der Beratungsprozess nach Absprache auch verlängert werden.

- Zudem werden im berufsbegleitenden *Master-Fernstudiengang „Schulmanagement"* an der Universität Kaiserslautern folgende Module bearbeitet: [100]
  - Lernkultur(wandel)
  - Leadership und Chance-Management
  - Bildungspolitik und Schulrecht
  - Unterrichtsqualität
  - Teamentwicklung und Kommunikation
  - Personalmanagement
  - Schulentwicklung
  - Bildungsforschung und Qualitätsmanagement.

3.J.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Im Leitbild des Zentrums für Schulleitung und Personalführung heißt es dazu:[101]

- „Wir arbeiten in Teams, die je nach Bedarf aus Dozentinnen und Dozenten, Schulpsychologinnen und Schulpsychologen sowie Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung bestehen.
- Unsere Dozentinnen und Dozenten sind erfahrene und intensiv qualifizierte Schulleitungsmitglieder. Gemeinsam mit den Schulpsychologinnen und Schulpsychologen bilden sie sich nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft kontinuierlich fort.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen Vordenker, Querdenker und Nachdenker zu sein."
- Die fachlichen Grundlagen des Master-Fernstudiengangs an der Universität Kaiserslautern liegen in der Kompetenz der Dozent(inn)en und Professor(inn)en.

3.J.2.4 Evaluation

Die erfolgreiche Teilnahme an den einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen wird jeweils durch die Übergabe eines ***Zertifikats*** abgeschlossen.
Der Fernstudiengang „Schulmanagement" schließt mit dem akademischen Grad ***„Master of Arts"*** ab und wird durch entsprechende Prüfungen und durch die erfolgreiche Fertigung einer Masterarbeit erreicht.

[100] Vgl.: https://www.zfuw.uni-kl.de/fernstudiengaenge/human-resources/schulmanagement/ [Abruf: 02.01.2019]
[101] Vgl.: https://zfs.bildung-rp.de/leitbild.html [31.01.2019]

3.K Saarland

Stand: 2018

Zur Orientierung über die Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Ausbildung von Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen)*) im Saarland folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Assessment (Orientierung)	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en *noch in Planung*	X
		speziell für SchL(innen)	X
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.K.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Landesinstitut für Pädagogik und Medien Saarland[102] (LPM) qualifiziert mit einem neuen Konzept Lehrer(innen), allgemein Führungskräfte, das „mittlere Management", *stellvertretende Schulleiter(innen)* und Schulleiter(innen) allgemeinbildender Schulen in vier Phasen (vier Säulen)[103]. (Für berufsbildende Schulen besteht ein eigenes, etwas abweichendes Konzept.) ***Vor der Ernennung in ein Schulleitungsamt*** wendet sich das Konzept in der ersten „Qualifizierungsphase Q I" an solche Lehrkräfte, die an schulischer Führung interessiert sind.

Das Angebot Q II, die zweite Qualifizierungsphase (Säule 2), das vor der offiziellen Bestellung und Ernennung zum Schulleiter/zur Schulleiterin oder zur Konrektorin/zum Konrektor gemacht wird, ist eine Modulreihe, die alle zukünftigen Schulleitungsmitglieder betrifft. Die Vor-Qualifizierung der schulischen Stellvertreterinnen und Stellvertreter ist also in die Leitungsqualifizierung einbezogen. Im Aus- und Fortbildungskonzept für schulische Führungskräfte des Saarlandes gab es demnach *vor der offiziellen Ernennung* im Untersuchungszeitraum keine eigenständige Ausbildung für zukünftige Konrektor(inn)en.

Nach dem Eintritt in das neue Amt zielt das Qualifizierungsprogramm Q III (Säule 3) derzeit noch nur auf die Schulleiter(innen). Die ***Qualifizierung der Konrektor(inn)en „Neu-im-Amt"*** ist jedoch ***in Planung*** und wird zum Schuljahr 2019/20 erstmals angeboten. Die vierte Säule (Q IV) des Konzepts beinhaltet die professionelle Berufsbegleitung für länger im Amt tätige Schulleitungsmitglieder.

Im Saarland ist es aufgrund der engen Personalsituation an Grundschulen wünschenswert, aber *nicht zwingend Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Konrektori-n(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.K.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Saarland ist aktuell ***eine separate Fortbildung (SepA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en geplant.*** Im Untersuchungszeitraum lagen aber noch keine konkreten Angaben vor. Es werden deshalb zur weiteren Analyse die Bereiche der *gesamten* schulischen Führungskräfteausbildung verstärkt herangezogen. Dabei richtet sich der Fokus – themenorientiert – besonders auf die Ausbildungsmodule, die für die Stellvertreter(innen) bereits jetzt relevant sind.

[102] Vgl.: https://www.lpm.uni-sb.de/typo3/index.php?id=475 [Aufruf: 19.08.2018]
[103] Vgl.: Präsentation 2016/Folie 5

3.K.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.K.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Der *ersten Säule* des Qualifizierungsangebots für Schulleitungspersonen (1. Qualifizierungsphase, Q I) sind im Saarland eine Basisveranstaltung zur Orientierung und eine lose Folge von offenen Veranstaltungsreihen vorgeschaltet. Diese Veranstaltungen dienen der Orientierung und Vorqualifizierung.

Das Aus- und Weiterbildungskonzept für Schulleitungen umfasst dann im Anschluss drei weitere Säulen:

- Die *zweite Säule* (2. Qualifizierungsphase, Q II) beinhaltet die Qualifizierungsmaßnahmen *vor der offiziellen Einführung in eine Führungsposition.* Die sogenannte *„Vor-dem-Amt-Qualifizierung"* hat demnach zwei Teile (Q I und Q II), deren Inhalte zur Orientierung für interessierte und zur Vorbereitung (Q II) für zur Übernahme von Führungspositionen entschlossene Lehrkräfte (Q II) dienen. Das Angebot zu den Q I-Veranstaltungen wendet sich grundsätzlich *an das „mittlere Management" aller Schulformen und somit* ***auch an zukünftige Konrektor(inn)en.*** Die im Rahmen der Veranstaltungsreihe Q II enthaltenen Module werden teilweise nach Schulform für Schulleitung und Stellvertretung unterschiedlich angeboten.
- Die *dritte Säule* (Q III) des saarländischen Konzepts ist eine *„Neu-im-Amt-Qualifizierung"*, das heißt die Veranstaltungen wenden sich an neue, offiziell ernannte Schulleiter(innen). Die ***Ausbildung der Konrektor(inn)en*** soll künftig in ähnlicher Form ablaufen und ***ist in Planung.***
- Die Fortbildungsangebote aus *Säule vier* wenden sich an schon länger im Amt tätige Mitglieder der Schulleitung. Sie dienen der professionellen Berufsbegleitung und Weiterbildung.

  Zudem werden für die gesamten Schulleitungen *Coachings bzw. Teamcoachings* sowie alle Jahre der *Saarländische Schulleiterkongress* als Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung angeboten.

3.K.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist unterschiedlich und zeigt sich wie folgt[104]:

- Vorqualifizierung Q I in Säule 1: ca. 50 Stunden,

[104] Vgl.: Präsentation 2016/Folie 5

- Q II-Kurs: 40 Stunden verteilt auf drei Ganztage und vier Nachmittage,
- Neu-im-Amt-Qualifizierung (Q III): 40 Stunden,
- Professionelle Berufsbegleitung: die Werkstatt „Schule leiten": fünf Bausteine jeweils zu zwei bis drei Tagen (auf zwei Schuljahre verteilt).

Die ***Aus- und Fortbildung*** in den verschiedenen Bereichen findet meist ***zentral*** am Landesinstitut für Pädagogik und Medien Saarland (LPM) in Saarbrücken statt. Der Kongress für Schulleiter(innen) wird an der Europäischen Akademie Otzenhaus (EAO) in Nonnweiler durchgeführt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten in Seminaren, Workshops, Hospitationen und Coaching-Sitzungen. Dabei kommen sowohl fachlicher Input durch Impulsreferate als auch die üblichen Methoden der Erwachsenenbildung wie z. B. Gruppendiskussionen und -arbeiten, Videoanalysen, Rollenspiele etc. zum Einsatz.

3.K.2.2 Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifikation

3.K.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Die „Basisveranstaltung Schulleitung" wendet sich an Lehrkräfte, die an Führung interessiert sind. Sie ist als Einzelveranstaltung ein Angebot zur Information und Orientierung und zählt gleichzeitig als Basismodul für die Reihe „Vor-dem-Amt-Qualifizierung". Nach der QI-Qualifizierung (Portfolio) und der Basisveranstaltung richtet sich das Angebot der Qualifizierung II an Lehrer(innen), die an der Übernahme von Leitungsaufgaben – als Schulleiter(in) ***oder Konrektor(in)*** – interessiert sind und bereits Vorerfahrung (Basisveranstaltung und Portfolio Q I) mitbringen. Das Fortbildungsportfolio sowie die darin notierten Veranstaltungen dienen als Grundlagennachweis. Die Nachweise sollten aus den drei Hauptfeldern des Schulleitungs-Kompetenzprofils (Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Kommunikation) vorliegen und sind durch Zertifikate des LPM, der UdS (Universität des Saarlandes) oder durch externe Bescheinigungen (z. B. Schulmanagement Fernstudium der TU Kaiserslautern etc.) zu erbringen.

3.K.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

In den Veranstaltungen zur *Qualifizierung Q I und zur Orientierung*[105] werden die Themen Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Kommunikation bearbeitet. Die Basisveranstaltung befasst sich mit

- Aufgaben- und Kompetenzprofil Schulleitung
- Analyse eines Kompetenzprofils
- Standortbestimmung: Selbstreflexion und Selbstbeurteilung eigener Führungskompetenzen

[105] Vgl.: Landesinstitut für Pädagogik und Medien (LPM): Schulleiterfortbildung und Qualifizierung schulischer Führungskräfte. Präsentation zur Informationsveranstaltung 2016/Folie 6–11

- Bestimmung eines individuellen Fortbildungsbedarfs
- Portfolioarbeit
- Fortbildungsplanung und Ausblick.

Die *Q II-Qualifizierung* konkretisiert die Grundlagen aus Q I in folgenden Modulen:

- Modul 0 Basisveranstaltung
- Modul 1 Kooperieren in Schule
- Modul 2 Schule organisieren
- Modul 3 Konferenzen planen und leiten
- Modul 4 Schul- und Verwaltungsrecht
- Modul 5 Projektmanagement
- Modul 6 Konfliktmanagement
- Modul 7 Daten zur Steuerung von Schulentwicklung nutzen
- Modul 8 Pädagogische Führung.

Zu den Veranstaltungen der folgenden Q III-Module werden die offiziell *neu ernannten Schulleiter(innen)* eingeladen. Die *„Neu-im-Amt-Qualifizierung"* beginnt im 2. Schulhalbjahr und umfasst folgende Teile:

- Modul 1 Als Schulleiter/in neu im Amt, neu in der Führungsrolle
- Modul 2 Schule leiten im Team/Anleiten zum Team
- Modul 3 Gesprächsführung
- Modul 4 Unterrichtsentwicklung als Leitungsaufgabe
- Modul 5*[106] Konfliktmanagement
- Modul 6* Unterrichtsbeobachtung und -beurteilung
- Modul 7* Personalentwicklung als Leitungsaufgabe
- Modul 8* Öffentlichkeitsarbeit und externe Kooperation
- Modul 9* Inklusive Schulentwicklung (in Planung).

Die Module 1 bis 4 sind Pflichtmodule. Dazu sind (mindestens) zwei Veranstaltungen aus den Modulen 5 bis 9 je nach Bedarf von allen Leitungspersonen (z. B. auch von ***Konrektor(innen))*** zu absolvieren. Die ***Ausbildung der Konrektor(inn)en*** soll künftig in ähnlicher Form wie die der Schulleiter(innen) ablaufen und war ***im Untersuchungszeitraum in Planung.***

Professionelle Berufsbegleitung

Für länger in der Schulleitung an allgemeinbildenden Schulen tätige Personen – das heißt *also Schulleiter(inne)n* ***und Stellvertreter(inne)n*** – bietet man *im Leitungstandem* beispielsweise das Kooperationsprojekt (Saarland, Deutsche Schulakademie) „Werkstatt Schule leiten" oder Veranstaltungen mit anderen aktuell relevanten Themen an.

[106] * bedeutet: Diese Module sind Wahlmodule.

Es nehmen pro Werkstatt 15 Schulleitungstandems (d. h. Schulleiter(in) ***und Konrektor(in))*** aus allen allgemeinbildenden Schulen teil. Jeder Durchgang umfasst fünf Bausteine verteilt auf zwei Schuljahre:

- Baustein 1: Gemeinsam starten: Das Leitungsteam antizipiert eine Reformidee
- Baustein 2: Ziele finden
- Baustein 3: Maßnahmen entwickeln
- Baustein 4: Veränderungen umsetzen
- Baustein 5: Entwicklungen verstetigen

Netzwerktreffen und Kollegiale Beratung vervollständigen eine Werkstattreihe.

Das *Einzel-Coaching für Schulleiter(innen)* ist ein *individuelles Angebot, das auf spezifische Anliegen eingeht.* Dabei vermittelt das LPM die Coaches und beteiligt sich an der Finanzierung.

Das *Teamcoaching* betrifft die gesamte Schulleitung als Gruppe bzw. bei Grundschulen das Tandem aus Schulleiter(in) ***und Konrektor(in).*** Es gibt Hilfen zur Selbstgestaltung einer effektiven internen Kooperation und unterstützt auf Sach- und Beziehungsebene eine zielorientierte Teamentwicklung und Kommunikation. Häufig angesprochene Themenbereiche des Teamcoachings sind:

- Zielformulierung
- Rollenklärung
- Abgrenzung von Aufgaben und Arbeitsgebieten
- hilfreiche Strukturen und Vereinbarungen
- Erkennen und Einnehmen neuer Perspektiven
- Nutzung von Klärungshilfen und Konfliktlosungsstrategien.

Weitere Angebote der Professionellen Berufsbegleitung sind zum Beispiel:

- Veranstaltungen zur datengestützten Schulentwicklung nach der Externen Evaluation.
- Funktionsbezogene Netzwerkangebote (z. B. stellvertretende Schulleiter(innen)
- der jährlich stattfindende *Saarländische Schulleitungskongress*, der für Leitungen aller Schulformen Impulse zu aktuellen schulrelevanten Themen bietet.

3.K.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Erarbeitung der vermittelten Inhalte bei der Qualifizierung schulischer Führungskräfte (Schulleitungsmitglieder aller Schulformen) basiert auf der kollegialen Kooperationsarbeit von Landesinstitut für Pädagogik und Medien (LPM), Ministerium für Bildung und Kultur (MBK) und der Universität des Saarlandes (UdS) unter Einbeziehung der aktuellen Fachliteratur und der Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse aus der Pilot-Phase.

3.K.2.4 Evaluation

Für die *„Vor-dem-Amt-Qualifizierung“*[107] müssen die Kandidat(inn)en ein *Portfolio* vorlegen. Dieses Fortbildungsportfolio dient als Nachweis für das Absolvieren der Veranstaltungen zu den Bereichen Kommunikation, Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung.

Die erfolgreiche Teilnahme an den einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen wird jeweils durch eine *Teilnahmebescheinigung*[108] bestätigt. Bei den Qualifizierungskursen Q I in Kooperation mit der UdS wird zum Abschluss eine *kurze Hausarbeit angefertigt* und die Veranstaltungsreihe mit einem *Zertifikat* abgeschlossen. Alle Veranstaltungen der vier Qualifizierungsphasen werden evaluiert.

Anmerkung: Im Untersuchungszeitraum lief noch die Pilotphase des Gesamtkonzepts (Vier-Säulen-Modell).

[107] Vgl.: Landesinstitut für Pädagogik und Medien (LPM): Schulleiterfortbildung und Qualifizierung schulischer Führungskräfte. Präsentation zur Informationsveranstaltung 2016/Folie 5

[108] Vgl.: o. g. Präsentation zur Informationsveranstaltung 2016/Folie 9

3.L Sachsen

Stand: 2017/2018

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(innen) bzw. Stellvertreter(innen)*) in Sachsen folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung (amtsvorbereitende Qualifizierung)	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	○
		allgemein für zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt – auch anfrage- und angebotsorientiert	X

3.L.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Sächsische Bildungsinstitut (SBI) qualifiziert schulische Führungskräfte durch verschiedene Bildungsangebote[109]. Diese richten sich an Schulleiter(innen), *stellvertretende Schulleiter(innen)*, Schulreferent(inn)en, Fachleiter(innen), Oberstufenberatungen und an Lehrkräfte, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind.

Das Qualifizierungskonzept ist in *vier Phasen* aufgeteilt. Phase 1 und 2 bieten eine Leitungsorientierung sowie die Vorbereitung auf ein Führungsamt bzw. eine Führungsrolle. Die Veranstaltungen sind eine Orientierung sowie eine Vorqualifizierung, die ***vor der offiziellen Bestellung und Ernennung*** durchlaufen werden können, aber nicht verpflichtend sind. Diese Vor-Ausbildung der *schulischen Stellvertreter(innen)* ist also in die gesamte Leitungsqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte Sachsens gibt es *keine eigenständige Ausbildung* für zukünftige Konrektor(inn)en vor der offiziellen Ernennung.

Auch ***nach dem Eintritt in das neue Amt***[110] zielt das Qualifizierungsprogramm (Fortbildungen in Phase 3) auf die gesamte Schulleitung. Die *Qualifizierung der Konrektor(inn)en* (in Sachsen „Stellvertretende Schulleiter" genannt) ist *Bestandteil der Ausbildung aller schulischen Führungskräfte*, das heißt sie ist in die Aus- und Fortbildung integriert. Phase 4 des Konzepts beinhaltet die professionelle Amtsbegleitung für länger im Amt tätige schulische Führungskräfte.

In Sachsen ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.L.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Sachsen*** gibt es demnach eine ***integrierte Aus- und Fortbildung (IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en.*** In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die, für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.L.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Orte und die beschriebenen Methoden der konkreten Umsetzung.

[109] Vgl.: http://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm [Abruf: 04.04.2017]
[110] hier im Fokus: die Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en

3.L.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die Qualifizierung[111] *schulischer Führungskräfte* erfolgt in mehreren Phasen und beinhaltet mehrere Module. Konkret hat die Qualifizierung der Führungskräfte in Sachsen folgende Organisation[112]:

- *Phase 1: Orientierung (für Lehrkräfte mit Führungsinteresse)* durch das Belegen verschiedener Wahlbereiche
- *Phase 2: Amtsvorbereitung (für Lehrkräfte mit Bewerbungsabsicht)* durch das Belegen verschiedener Wahlbereiche
- *Phase 3: Amtseinführung (für Schulleiter(innen) und Stellvertretung)* durch das Belegen verschiedener Pflicht-, Wahlpflicht- und Wahlbereiche
- *Phase 4: Amtsbegleitung (tätige Führungskräfte)* durch das Belegen verschiedener, angebots- oder nachfrageorientierter Fortbildungsveranstaltungen.

Darüber hinaus unterstützt das SBI schulische Führungskräfte mit Angeboten zum Coaching und zu Gruppen-Supervisionen.

3.L.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- *Phase 1 – Orientierung*

  Ein zentraler Orientierungstag findet in der Regel alle zwei Jahre als Großveranstaltung statt. Die Inhalte werden in dieser Phase schuljährlich angeboten. Sie umfassen jeweils acht Unterrichtseinheiten und finden sämtlich in der unterrichtsfreien Zeit (samstags oder in den Schulferien) statt. Insgesamt waren es im Katalogjahr 2017/18 vier Veranstaltungen von je einem Tag Dauer. Zwei Veranstaltungen davon sind als Großveranstaltungen für circa 100 Teilnehmer(innen) konzipiert.

- *Phase 2 – Amtsvorbereitende Qualifizierung*

  Auch die Lehrinhalte in dieser Phase werden schuljährlich angeboten. Sie umfassen jeweils *16 Unterrichtseinheiten* und finden auch unter Einbeziehung der unterrichtsfreien Zeit (samstags oder Schulferien) statt. Insgesamt waren es im Katalogjahr 2017/18 24 Veranstaltungen zu je zwei Tagen. Alle Veranstaltungen sind für circa 20 Teilnehmer(innen) konzipiert.

- *Phase 3 – Amtseinführende Qualifizierung*

  Die amtseinführende Qualifizierung für ***neu ernannte*** Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen)*** dauert zweieinhalb Jahre und beinhaltet 19 Präsenztage sowie bis zu fünf Tagen Hospitation. Bei der Terminplanung werden die Zeiten, an denen unterrichtsfrei ist, einbezogen. Begleitend zur Qualifizierung können die Teilnehmer(innen) Supervisionsangebote in Anspruch nehmen. Die Dauer der Supervision bzw. des Coachings richtet sich nach dem Bedarf. Maximal sechs

[111] Vgl.: Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen 2013
[112] Vgl.: Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen 2013, S. 62

Sitzungen werden durch das SBI finanziert, weitere zahlen die Kandidat(inn)en selbst.

- *Phase 4 – Amtsbegleitende Qualifizierung*

  Die verschiedenen Veranstaltungen für bereits länger im Amt tätige Schulleiter(innen) ***und Stellvertreter(innen)*** dauern in der Regel zwei Tage, Symposien und ähnliche Veranstaltungsformate bis zu fünf Tagen.

Die Aus- und Fortbildung in den verschiedenen Bereichen findet meist ***zentral*** am Fortbildungszentrum in Meißen statt.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Ausbildungseinheiten in Foren (F), Workshops (WS), Reflexionsworkshops (RWS), Hospitationen und Coaching-Sitzungen. Sie sind handlungs- und kompetenzorientiert. Um Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer der amtseinführenden Qualifizierung zu berücksichtigen, wird ein Qualifizierungsmodell gewählt, bei dem ein Wechsel von theoretischem Input, Selbststudium und Erfahrungsaustausch in Lerngruppen erfolgt.

3.L.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

3.L.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

- *Phase 1 – Orientierung*[113]

  Mit diesem Fortbildungsangebot soll interessierten Lehrkräften die Möglichkeit gegeben werden, ihre individuelle Situation mit den Anforderungen an schulische Führungskräfte zu vergleichen. Sie sollen eine Orientierung erhalten, für welche Führungsposition sie geeignet erscheinen. Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist freiwillig. Sie ist im Bewerbungsverfahren von Vorteil.

- *Phase 2 – Amtsvorbereitende Qualifizierung*

  Lehrkräften, die sich auf eine Führungsposition bewerben wollen, wird die Möglichkeit eröffnet, genaueren Einblick in typische Aufgabenfelder von schulischen Führungskräften zu erhalten. Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist freiwillig. Sie ist im Bewerbungsverfahren von Vorteil und betrifft ***auch die zukünftigen Stellvertreter(innen)***.

- *Phase 3 – Amtseinführende Qualifizierung*

  Neu bestellte Schulleiter(innen) ***und stellvertretende Schulleiter(innen)*** sollen durch diese Veranstaltungen Kompetenzen in allen Arbeitsfeldern von Schulleitung entwickeln. Die Erfahrungen beim Führen einer Schule werden theoretisch unterstützt und die Umsetzung trainiert. Die Teilnahme ist verpflichtend.

- *Phase 4 – Amtsbegleitende Qualifizierung*

  Im Rahmen der begleitenden Qualifizierung wird allen schulischen Führungskräften sowie Schulreferenten die Möglichkeit eröffnet, sich in ihrem Führungshandeln entsprechend ihrem Vorwissen, ihrem Fortbildungsbedarf und der

[113] Vgl.: Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen 2013, S. 11

Herausforderungen ihres konkreten schulischen Arbeitskontextes weiter zu professionalisieren. Es werden angebots- und nachfrageorientierte Fortbildungen angeboten.

3.L.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- *Phase 1 – Orientierung für Lehrkräfte*

  Wahlbereiche:
  - (alle zwei Jahre) Orientierungstag
  - Wege der Personalentwicklung für Lehrkräfte im sächsischen Schulsystem
  - Arbeit am Portfolio
  - Self Assessment/Kompetenzprofil
  - Schule führen und managen
  - Blick in die Schulpraxis.

- *Phase 2 – Amtsvorbereitung für Lehrkräfte, d. h.* ***auch für zukünftige Konrektor(inn)en***

  Wahlbereiche:
  - Qualitätsmanagement
  - Unterrichtsentwicklung
  - Organisationsentwicklung
  - Personalentwicklung
  - Kooperation
  - Projektmanagement
  - Grundlagen des Schulrechts für Führungskräfte
  - Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung.

- *Phase 3: Amtseinführung (für Schulleiter(innen) und Stellvertretung)*

  Pflichtbereiche:
  - Vorbereitungstag und Pflichtmodule:
  - Schulleiter(in) als Führungskraft
  - Führen von Personal
  - Schulentwicklung als Führungsaufgabe
  - Schulmanagement als Führungsaufgabe
  - dazwischen jeweils „Selbststudium“
  - Vorbereitungstag ‘Projekt’
  - Bearbeiten eines Projektes
  - Projektpräsentation.

  Wahlpflichtbereiche:
  - Führen von Schulen als lernende Organisation

- Ein Kollegium führen
- Sich selbst führen
- Unterrichtsentwicklung
- Qualitätsmanagement.

Wahlbereich:

- Hospitation in verschiedenen Institutionen von Schule und Wirtschaft.

- *Phase 4: Amtsbegleitung für Schulleiter(innen)* ***und stellvertretende Schulleiter(innen)***

  Bereiche:

  - *Angebotsorientierte Fortbildung*: In der amtsbegleitenden, angebotsorientierten Weiterqualifizierung der aktiven Schulleiter(innen) und Stellvertreter(innen) werden die Bereiche in jedem Fortbildungszeitraum mit solchen konkreten Angeboten unterlegt, die auf der Grundlage bildungspolitischer Schwerpunkte, der *aktuellen Bedarfe* der Zielgruppen sowie der Evaluation der vorhergehenden Fortbildungsjahre konzipiert werden.
  - *Nachfrageorientierte Fortbildung*: Auch diese Fortbildungsmaßnahmen richten sich an tätige Schulleiter(innen) ***und deren Stellvertreter(innen)***, jedoch auch an Fachleiter(innen), Oberstufenberater(innen) sowie an Schulreferentinnen und Schulreferenten [114]. Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen folgt der vorschriftsmäßigen Fortbildungsverpflichtung.
  - Für Schulleitungsmitglieder und Schulreferent(inn)en wird *zudem alle zwei Jahre ein Schulleitungssymposium* angeboten.

Darüber hinaus unterstützt das SBI schulische Führungskräfte mit Angeboten zum Coaching und zu Gruppen-Supervisionen.

- Das *Coaching* bietet eine individuelle Beratungsmöglichkeit, die – zeitlich begrenzt – immer eine „Eins zu Eins"-Beratung zwischen Coach und Coachee darstellt.
- Die den Ausbildungsprozess in Phase 3 begleitende *Supervision* versteht sich als effektive, ressourcen- und lösungsorientierte Beratungsmethode. Pädagogische Supervisoren bieten in diesem Setting die Möglichkeit, Arbeitsprozesse zu reflektieren und die Gruppe als geschützten Rahmen zu nutzen, um Lösungen für belastende berufliche Situationen zu erarbeiten.

3.L.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Die Qualifizierung schulischer Führungskräfte erfolgt in mehreren Phasen und Modulen. Sie orientiert sich sowohl an aktuellen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Erkenntnissen, als auch an den Anforderungen der Schulpraxis

[114] Die *Ausbildungsinhalte für andere* schulische *Führungskräfte*, das heißt für Schulreferent(inn)en, Fachleiter(innen) und Oberstufenberater(innen) spielen für den vorliegenden Fokus der Untersuchung keine Rolle. Deshalb werden sie hier nicht aufgelistet, obwohl sie ebenso ausführlich vorhanden sind.

und an den individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer(innen).[115] Die Erarbeitung erfolgte in Zusammenarbeit mit einem ausgewiesenen Experten, Prof. Dr. Stephan G. Huber, dem Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug (PHZG)/Schweiz.

3.L.2.4 Evaluation

Mit Beginn der Qualifizierung legen die Teilnehmer ein ***Portfolio***[116] an. Dieses ist dazu geeignet, das Lehren und Lernen mit der (Selbst-)Beurteilung zu verbinden. Es dokumentiert den Entwicklungsprozess der Kandidat(inn)en und kann eine Grundlage für die Entscheidungsfindung bei der Personalauswahl sein. Darüber hinaus hilft es bei der eigenen systematischen Weiterbildungs- und Karriereplanung.

Die Module werden jeweils mit ***Zertifikaten*** abgeschlossen. Prüfungen, Klausuren oder Abschlussarbeiten werden nicht verlangt. Allerdings lesen Gutachter die zu den Selbststudienaufgaben jeweils verlangten schriftlichen Arbeiten und geben Feedback. Eine Bewertung dieser Arbeiten wird jedoch nicht vorgenommen. Das Zertifikat wird erteilt, wenn alle Nachweise (d.h. Teilnahmebestätigungen und schriftliche Arbeiten) vorliegen.

Die einzelnen Module der Aus- und Fortbildung werden mittels ausgefüllter Feedbackbögen der Teilnehmer(innen) und Fortbildner(innen) ***evaluiert.***

[115] Vgl.: Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen 2013
[116] Vgl.: Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen 2013, S. 9

3.M Sachsen-Anhalt

Stand: 2017/2018/2019

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(in-n)en bzw. Stellvertreter(innen)*) in Sachsen-Anhalt folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung (Self-Assess-ment)	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	X
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung, *dazu: Studiengang MBA an der Universität Halle-Wittenbg.)*	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X

3.M.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA) qualifiziert schulische Führungskräfte durch verschiedene Bildungsangebote.[117] Insbesondere seit 2009 unterstützt das LISA interessierte Lehrkräfte aus allen Schulformen, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind und sich vorstellen können, perspektivisch als Führungskraft tätig zu sein.

Das Qualifizierungskonzept besteht aus zwei Teilen und vier Phasen. Die Veranstaltungen in Teil 1 sind Veranstaltungen, die ***vor der offiziellen Bestellung und Ernennung*** durchlaufen werden können. Darin bietet die Phase 1 für Lehrkräfte eine Orientierung sowie eine Vorqualifizierung auf eine schulische Funktionsstelle – Schulleiter(in), *Stellvertreter(in)*, Koordinator(in) oder didaktische(r) Leiter(in) – an. Diese Vor-Qualifizierung der schulischen Stellvertreter(innen) ist also in die gesamte Leitungsqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte Sachsen-Anhalts gibt es demnach *keine eigenständige Qualifizierung* für zukünftige Konrektor(inn)en *vor der offiziellen Ernennung.*

Auch ***nach dem Eintritt in das neue Amt*** zielt das Programm in Teil 2, das heißt in den Phasen 3 und 4 auf die gesamte Schulleitung. Die *Qualifizierung der Konrektor(inn)en* ist demnach *Bestandteil der Aus- und Fortbildung schulischer Führungskräfte.* Phase 3 des Konzepts wendet sich an neu ernannte Schulleitungsmitglieder, während Phase 4 die professionelle Amtsbegleitung für länger im Amt tätige schulische Führungsmitglieder beinhaltet.

Im Sachsen-Anhalt ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.M.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Sachsen-Anhalt*** gibt es also eine **integrierte *Aus- und Fortbildung (IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en.*** In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.M.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

[117] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/index.php?historyback=1&KAT_ID=6001 [Abruf: 08.08.2017]

3.M.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Unter ‚Führungskraft' im schulischen Bildungsbereich werden in dieser Konzeption Leitungskräfte in der Schule (Schulleiter(innen), *stellvertretende Schulleiter(innen)*, Koordinator(inn)en, didaktische Leiter(innen) und weitere Führungsverantwortung wahrnehmende Personen) verstanden. Eine Schlüsselposition nehmen dabei die Schulleiter(innen) im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung ein. Die *organisatorischen Rahmenbedingungen* der Qualifizierungs- und Fortbildungskonzeption schulischer Führungskräfte sehen wie folgt aus:

- Das *Bildungsministerium von Sachsen-Anhalt* 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. So liegen die Angebote für bereits berufene und kommissarisch tätige Führungskräfte (Führungskräftebegleitung) (seit dem 1. April 2016) in der Verantwortung des Landesschulamtes.
- Das *Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA)* trägt im Rahmen der Personal- bzw. Führungskräftequalifizierung die *Verantwortung für die Vorqualifizierung der Führungskräfte im schulischen Bildungsbereich* in Sachsen-Anhalt.

Die *Qualifizierung* schulischer Führungskräfte ist *in zwei Abschnitten* organisiert: die Führungskräfte-Vorbereitung und die Führungskräfte-Begleitung. Jeder Abschnitt gliedert sich in zwei Phasen, in denen inhaltlich verschiedene Module und Veranstaltungen angeboten werden. Das sind die

- Führungskräfte-Vorbereitung:
  Orientierung und Vor-Qualifizierung
- Führungskräfte-Begleitung:
  Amtseinführung und Amtsbegleitung.

Eine weitere vorbereitende Qualifizierung bietet die *Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg* an. Es handelt sich dabei um ein *berufsbegleitendes Studium* mit MBA-Abschluss.

3.M.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile ist wie folgt:

- Orientierung:
  - Eröffnungsveranstaltung: ein Tag

- Self-Assessment: ein Tag
- Blick in die Praxis: ein Tag

- Vor-Qualifizierung[118]: zwölf Tage.
- Die Weiterbildungsmaßnahme an der *Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg* hat eine Regelstudienzeit von vier Semestern.

Beide folgenden Phasen verteilen sich auf einen Zeitraum von maximal drei Jahren.

- Amtseinführung und
- Amtsbegleitung: Die Fortbildungslehrgänge dauern unterschiedlich einen bis fünf Tage.

  Die Qualifizierung und Fortbildung in den verschiedenen Bereichen findet ***dezentral, an verschiedenen Orten,*** meist aber am LISA in Halle und Magdeburg statt. Coaching und Netzwerktreffen werden an schulnahen Orten abgehalten.

  Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Qualifizierungseinheiten nach „erwachsenendidaktischen Prinzipien", durch „aktive Partizipation der Teilnehmenden", durch „Anregen kollegialen Lernens und intensiver Kooperation" sowie durch „selbstgestaltete Lernprozesse".

  Grundlegend für die kompetenzorientierte Qualifizierung ist der Wechsel von Phasen.

- *Erarbeitungs-, Vergewisserungs- und Übungsphasen* stehen dabei in einem ausgewogenen Verhältnis und unterstützen die Weiterentwicklung einer nachhaltigen Führungskompetenz.
- *Feedback- und Reflexionsphasen* sind die wichtigsten methodisch-didaktischen Elemente.
- Die individuelle Qualifizierung, die über die Vorqualifizierung hinausgeht, wird durch *Coaching-Angebote* unterstützt.
- Zum Einsatz kommen benutzerorientierte Medien, mit denen zum Beispiel *E-Learning-Angebote* genutzt werden können. Trainer/Moderatoren und Teilnehmende kooperieren und interagieren in hohem Maße.
- 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. Die Teilnehmenden sind Gestalter ihrer Lernprozesse und übernehmen Verantwortung für ihren Lernfortschritt. Dabei spielen auch die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine Rolle.

[118] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/lehrerfort__und__weiterbildung/schulische_fuehrungskraefte/konzeption_fuehrungskraeftequalifizierung.html#pagestart und deren Links zu den Ausführungen [Abruf: 08.08.2017]

- *Blended-Learning-Angebote* bieten vielfältige Möglichkeiten, die auch im Rahmen des Weiterstudiums an der *Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg* intensiv genutzt werden.
- Darüber hinaus gibt es zur Fortbildung sogenannte *Schulleitungstage* sowie einen *Schulleitungskongress.*

3.M.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifikation

3.M.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

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, ist ***demnach auch für zukünftige Konrektor(inn)en*** relevant.

Die nachfolgend aufgeführten Punkte beschreiben *grundsätzliche Ansprüche* an die Qualifizierung:

- Qualifizierung als kontinuierlicher Prozess
- Klare Zielorientierung
- Orientierung an Werten und pädagogischen Prämissen einer demokratischen Schulkultur
- Anwenden erwachsenendidaktischer Prinzipien
- Aktive Partizipation der Teilnehmenden
- Anregen von kollegialem Lernen und intensiver Kooperation
- Anregen zu selbstgestalteten Lernprozessen
- Einsatz wissenschaftlich fundierter und praxisnaher Arbeitsmaterialien
- Professionelle Unterstützung beim Transfer.
- *Inhaltliches Ziel der Führungskräftevorbereitung*[119] ist es, dass die Teilnehmenden ihre speziellen Kompetenzen und Interessen reflektieren, um sie mit den Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften abzugleichen, d. h.:
  - 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 und mit Kenntnissen zum Führungshandeln vertraut werden, um den Kandidat(inn)en auf dieser

[119] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/lehrerfort__und__weiterbildung/schulische_fuehrungskraefte/konzeption_fuehrungskraeftequalifizierung.html#pagestart [Abruf: 08.08.2017]

Grundlage eine Entscheidung für die zukünftige berufliche Entwicklung zu ermöglichen;
- zur immanenten Rollenklärung angeregt werden.

- *Inhaltliches Ziel der Führungskräftebegleitung* ist 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.
- Der *Studiengang* an der *Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*[120] soll zu wissenschaftlicher Arbeit, zur kritischen Einordnung wissenschaftlicher Erkenntnisse und zu verantwortlichem Handeln im Management von Bildungseinrichtungen befähigen. Des Weiteren sollen die erforderlichen fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methodenkompetenzen im Management von Bildungseinrichtungen vermittelt werden. Ziel des Studiums ist daher vor allem der Erwerb von relevanten wirtschaftswissenschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, bildungswissenschaftlichen und juristischen Kenntnissen und Fertigkeiten unter besonderer Berücksichtigung methodischer Kompetenzen.

3.M.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

Grundsätzlich gilt, dass eine detaillierte Planung zur Führungskräftevorbereitung (Basisthemen) und Führungskräftebegleitung (Aufbauthemen) unter Berücksichtigung entsprechender bildungspolitischer Schwerpunktaufgaben (flexible Themen) erfolgt.

- *Themenbereiche zu Phase 1 der Orientierung:*
  - Eröffnungsveranstaltung
  - Self-Assessment
  - Blick in die Praxis.
- Die *Qualifizierung, das heißt die Führungsvorbereitung und die Führungsbegleitung*[121], umfasst insgesamt sechs Themenbereiche. Sowohl Vorbereitung als auch Begleitung erfolgen *kumulativ* aufbauend. Folgende Themenbereiche werden in der Führungskräftequalifizierung bearbeitet:
  - Themenbereich: Rolle und Selbstverständnis *Grundlagen pädagogischer Führungstätigkeit:*

[120] Vgl.: http://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=47187 [Abruf: 02.01.2019]

[121] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/lehrerfort__und__weiterbildung/schulische_fuehrungskraefte/konzeption_fuehrungskraeftequalifizierung.html#pagestart und deren Links zu den Ausführungen [Abruf: 08.08.2017]

+ Visionen und Ziele von Schulen und Bildung
+ Führungsphilosophie, -stile, -modelle und -techniken, Führungsethik
+ Wechselspiel von Management und Leadership
+ Arbeit mit Teams, Kooperation
+ Delegation von Verantwortung und Aufgaben
+ leitbildorientierte und zielorientierte Führung
+ Führen und Managen von Veränderungsprozessen
+ Rolle von Führung in einer professionellen Lerngemeinschaft.

– *Subjektives Rollenverständnis*:
+ Einschätzung/Reflexion der eigenen Kompetenzen und des daraus resultierenden Fortbildungsbedarfs (Self-Assessment)
+ Reflexion eigener Leitungserfahrungen (Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Arbeit)
+ persönliche Entwicklungsperspektive
+ Handlungsspielräume und Grenzen des Führungshandelns
+ Blick in die Praxis (insbesondere in der Führungskräftevorbereitung).

– Themenbereich: Kommunikation und Kooperation

Kommunikation – Grundlagen:
+ Kommunikationsmodelle
+ Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens
+ Feedback geben und Metakommunikation
+ Rhetorik – den eigenen Standpunkt gezielt vertreten.

Kommunikation – Gesprächsformen:
+ Gesprächsführung,
+ Mediationsgespräche,
+ Win-Win-Gespräche,
+ Beratungsgespräche,
+ Konfliktgespräche,
+ Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche,

Kooperation – Moderation:
+ Schaffung von Organisationsstrukturen für Kooperations- und Kommunikationsprozesse nach innen sowie in Vernetzungsprozessen nach außen,
+ Rolle der Moderation
+ Visualisierung von Diskussionsgegenständen und -ergebnissen
+ Moderationsregeln
+ Bearbeitung und Lösung komplexer Probleme

+ Einsatz von Moderationstechniken bei der Organisationsentwicklung.

Konfliktmanagement:

+ Theorie von Konflikt, Konfliktarten und Konfliktdiagnose
+ konkrete Konfliktlösungsstrategien
+ Umgang mit Widerständen.

– Themenbereich: Arbeits- und Schulorganisation

Salutogenese:

+ Schulorganisation und gesundes Lernen und Arbeiten.

Grundlagen des Zeit- und Stressmanagements:

+ Krisenmanagement
+ persönliche und allgemeine Stressfaktoren.

Arbeitsorganisation der Führungskraft:

+ Büroorganisation
+ allgemeine Verwaltung.

Kommunikation und Information innerhalb des Führungsteams:

+ Arbeitsorganisation (Leiter und *Stellvertreter* sowie weitere Führungskräfte/technisches Personal/nicht-pädagogische Mitarbeiter),
+ zielabhängige und zeitweilige Einbeziehung von weiteren Akteuren in die Leitung
+ Teamstrukturen, Teamregeln, Terminplanung.

Rechtssicheres Führungshandeln:

+ Objektverantwortung und Sicherheit
+ Verhalten bei Krisen/Krisenintervention
+ Verfahrens- und Verwaltungshandeln durch das Führungspersonal
+ Öffentlichkeitsarbeit, Datenschutz und Urheberrecht
+ Prüfungsorganisation
+ Finanzen/Budgetierung, wirtschaftliches Handeln.

– Themenbereich: Schul- und Qualitätsentwicklung

Schulentwicklung:

+ Grundlagen des schulischen Qualitätsmanagements
+ Modelle pädagogischer Organisationen, Wahl eines Organisationsansatzes und Gestaltung von Organisationsprozessen
+ systemisches Denken, Organisationslernen und Schulentwicklung
+ Zielklärung und Zielvereinbarung, die Entwicklung einer Schulidentität
+ Schulprogramm- und Leitbildarbeit
+ Etablieren von Qualitätskreisläufen des Projektmanagements

+ kollegiales Lernen und kollegiale Beratung, Anregungen zum kollegialen Austausch und zur Bildung von Netzwerken
+ Elternkooperation
+ Schule als professionelle Lerngemeinschaft.

Qualitätsentwicklung und Evaluation:

+ interne und externe Evaluation
+ Evaluationskreislauf
+ Evaluationsmethoden und -Instrumente
+ *Umgang mit Evaluationsergebnissen.*

– Themenbereich: Unterrichtsentwicklung

Unterrichtsentwicklung und -diagnostik:

+ aktuelle methodische Verfahren und Standards
+ schulinterne Lehr- und Lernplanung
+ neue Medien
+ handlungsorientierter, eigenverantwortlicher, fächerverbindender Unterricht
+ Möglichkeiten der Öffnung des Unterrichts
+ Unterrichtsbewertung (kollegiale Hospitationen/Unterrichtsbesuche)
+ Schule als professionelle Lerngemeinschaft
+ kollegiales Lernen und kollegiale Beratung
+ externe Unterstützungsangebote (z. B. unterrichts- und fachbezogene Multiplikatoren, Projekte wie Bildung nachhaltige Entwicklung, Service Learning/Lernen durch Engagement, Berufswahlorientierung).

Individualisiertes Lernen

+ individuelle Förderung und Differenzierung
+ gemeinsamer Unterricht
+ Inklusion und inklusive Bildung
+ *pädagogische Diagnostik.*

– Themenbereich: Personalentwicklung

Personalmanagement und -entwicklung:

+ Grundlagen der Personalentwicklung im System Schule
+ Personalentwicklung zur Unterstützung von Unterrichts- und Organisationsentwicklung
+ Strategien des Personalmanagements, d. h.: Personaleinsatz, -begleitung und Personalberatung, Umgang mit Zielvereinbarungen
+ *Teamentwicklung* (Instrumente, Erkennen, Steuern von Prozessen im Team
+ ergebnis- und prozessorientierte Dokumentation der Personalentwicklung (Qualifizierungsportfolio, dienstliche Beurteilung u. a.)

+ spezifische Konzepte von Personalentwicklung (lebensphasenorientierte Personalentwicklung).

- *Weitere Formate der Qualifizierung können sein:* [122]
  - *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 auch die Einbindung von Experten und Einrichtungen der kommunalen 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.

- Das berufsbegleitende *Weiterbildungsstudium* an der *Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* [123] gliedert sich in Themen der Pflicht- und Wahlpflichtmodule.

[122] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/lehrerfort__und__weiterbildung/schulische_fuehrungskraefte/konzeption_fuehrungskraeftequalifizierung.html#pagestart Punkt 3 [Abruf: 08.08.2017]

[123] Vgl.: https://www.bildungsmanagement.uni-halle.de/angebot/buchung/ [Abruf: 02.01.2019]

Pflichtmodulthemen sind:

- Innovations-, Change- und Projektmanagement
- Personalmanagement
- Organisation und Führung.

Wahlpflichtmodule sind:

- Bildungsmarketing
- Kommunikation und Moderation
- Rechnungswesen und Controlling
- Kompetenzentwicklung fokussieren
- Gesundheitsmanagement und Motivation
- Neue Medien und Technologien in Lernprozessen.

3.L.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Erfahrene Referentinnen und Referenten der verschiedenen Bildungsstätten geben den Teilnehmer(inne)n fachlichen Input zu den diversen Handlungsfeldern von Führungskräften, regen zur immanenten Rollenklärung und zum Austausch mit anderen Lehrgangsteilnehmer(inne)n an. Dabei stützt man sich auf wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Arbeitsmaterialien, das heißt u. a. auf folgende wissenschaftliche Quellen:[124]

- Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen (2006/2010),
- Huber, S.G. u.a.: Expertise zur Organisation und Qualität der Lehrerfort- und -weiterbildung in Sachsen-Anhalt im Auftrag des Kultusministeriums, 2011,
- Schratz, M., Hartmann, M., Schley, W.: Schule wirksam leiten – Analyse innovativer Führung in der Praxis, Waxmann Verlag GmbH, Münster 2010.

3.L.2.4 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.

Die Teilnehmenden erhalten in der Vorqualifizierung nach jeder besuchten Veranstaltung eine *Teilnahmebestätigung*, nach Abschluss der Führungskräftevorbereitung ein ***Zertifikat.*** Die Zertifizierung ist an eine festgelegte Anzahl von besuchten Veranstaltungen sowie an die Erarbeitung und Präsentation eines persönlichen Projekts gebunden.

[124] Vgl.: https://www.bildung-lsa.de/lehrerfort__und__weiterbildung/schulische_fuehrungskraefte/konzeption_fuehrungskraeftequalifizierung.html#pagestart (Rubrik Anlagen) [Abruf: 08.08.2017]

Der erfolgreiche ***Studienabschluss*** an der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg wird durch eine bestandene *Prüfung* sowie durch eine entsprechend bewertete *Masterarbeit* erreicht.

3.N Schleswig-Holstein

Stand: 2018/2019

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(in-n)en bzw. Stellvertreter(innen)*) in Schleswig-Holstein folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung (Orientierungs- und Bewerbungs-seminare)	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung („TVaS")	X	speziell für zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für zukünftige SchL-(innen)	○
		für zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für zukünftige schulische Führung, *dazu: MA-Studien-gang Universität zu Kiel möglich*	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	X
		speziell für SchL(innen) – Hospitation, Einführung, Begleitung	X
		für Schulleitungsteam gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	X
		speziell für SchL(innen)	X
		für Schulleitung gesamt; *dazu ggf. MA-Studiengang Universität zu Kiel möglich*	X

3.N.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) qualifiziert schulische Führungskräfte durch verschiedene Ausbildungsangebote. Die Veranstaltungen richten sich zunächst an Lehrkräfte, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind. Das bedeutet, vier Module werden ***vor der offiziellen Bestellung und Ernennung*** *zu einer Führungskraft* angeboten: eine Potenzialanalyse, ein Orientierungsseminar, ein Bewerbungsseminar sowie ein Trainingskurs zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben (TVaS). Den ausgewählten, aber noch nicht im Amt tätigen Schulleiter(inne)n bietet die Vorbereitung zudem eine mehrtägige Hospitation bei einem/einer aktiven Schulleiter(in) an. Ebenso kann – vorbereitend – an der Universität Kiel der Studiengang „Schulmanagement und Qualitätsentwicklung" mit MA-Abschluss absolviert werden. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte Schleswig-Holsteins gibt es demnach *keine eigenständige Vorqualifizierung* speziell für zukünftige Konrektor(inn)en.

Nach dem Eintritt in das neue Amt des Stellvertreters/der Stellvertreterin zielt das Konzept allerdings speziell auf die Personengruppe der Stellvertreter(innen), Koordinator(inn)en und Stufen- und Abteilungsleiter(innen). Damit bietet das IQSH dieser Führungsgruppe die Möglichkeit, nach Amtsantritt an einer Einführungsqualifizierung (ESFK) teilzunehmen. Die *Qualifizierung der Konrektor(inn)en* ist demnach *ein eigener Bestandteil der Ausbildung schulischer Führungskräfte*. Ein anderer Teil des Konzepts enthält speziell für Schulleiter(innen), die neu im Amt sind, eine mehrtägige Einführungsveranstaltung sowie eine professionelle Begleitung. Für Schulleiter(innen), *Stellvertreter(innen)* und andere schulische Führungskräfte bietet zudem das regelmäßig in Kiel stattfindende Schulleitungssymposium neue fachliche Anregungen und Fortbildungsmöglichkeiten. Ebenso kann auch nach der Ernennung ggf. an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel eine berufsbegleitende Weiterbildung in Form des Studiengangs „Schulmanagement und Qualitätsentwicklung" mit MA-Abschluss absolviert werden.

In Schleswig-Holstein ist es zudem *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.N.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Schleswig-Holstein*** gibt es also eine ***separate Aus- und Fortbildung (SepA-Konzept) für Konrektor(inn)en*** und andere schulische Führungskräfte. In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.N.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

3.N.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die Aus- und Fortbildung der schulischen Führungskräfte in Schleswig-Holstein ist in folgende Teile gegliedert:

- Berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium 'Schulmanagement und Qualitätsentwicklung' mit Masterabschluss an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (das erfolgreich abgeschlossene Studium wird bei der Ausbildung für ein Schulleitungsamt berücksichtigt und zum Teil angerechnet);
- Orientierungsseminar Führung
- Bewerbungstraining
- Vertiefungskurs Führung und Bewerbung
- „Training zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben (TVaS)“[125]
- ***Einführung für neue Stellvertreter(innen),*** Koordinator(inn)en, Stufen- und Abteilungsleitungen (ESFK) in zwei Stufen
- Hospitation, Einführung ins Amt und Begleitung für neue Schulleiter(innen)
- Fortbildungen (Zertifikatskurs[126]) für ***länger aktive Konrektor(inn)en***
- Jahresarbeitstagungen für etablierte, d.h. ***auch länger aktive Konrektor(inn)en*** und andere Schulleitungsmitglieder (getrennt nach Schularten)
- Kieler Schulleitungssymposium für Schulleiter(innen) und ***Stellvertreter(innen).***

3.N.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die ***Dauer*** der einzelnen Ausbildungsteile der gesamten Schulleitung ist wie folgt:

- Zusätzliches Weiterbildungsstudium ‚Schulmanagement und Qualitätsentwicklung' mit Masterabschluss an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel: Regelstudienzeit: vier Semester
- Orientierungsseminar Führung: zweimal ganztags, viermal halbtags
- Bewerbungstraining: ein Tag (zweimal im Jahr)

[125] Anstelle von Veranstaltungen des IQSH können auch Fortbildungsangebote anderer Anbieter genutzt werden. Der MA-Weiterbildungsstudiengang „Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“ an der Kieler Universität wird vollständig zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben anerkannt, sofern erfolgreich an den Veranstaltungen „Schulrecht für die pädagogische Praxis“ und „Rechtliche Grundlagen für schulische Führungskräfte“ teilgenommen wurde.

[126] In Kooperation mit der Universität Hildesheim

- Vertiefungskurs Führung und Bewerbung: zwei Tage
- „Training zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben (TVaS)": 136 Stunden, d.h. 22 Tage
- ***Einführung für neue Stellvertreter(innen)***, Koordinator(inn)en, Stufenleitungen: maximal je 1 Tag
- Hospitation (bis zu fünf Tagen), Einführung ins Amt (drei Tage) und Begleitung (ein Jahr) für neue Schulleiter(innen)
- Fortbildung (Zertifikatskurs[127]) für etablierte Schulleitungspersonen, d.h. ***auch länger aktive Konrektor(inn)en***: zeitlich unregelmäßiges Angebot, mehrtägig
- Jahresarbeitstagungen für etablierte, d.h. ***auch länger aktive Konrektor(inn)en*** und andere Schulleitungsmitglieder (getrennt nach Schularten): zwei Tage
- Kieler Schulleitungssymposium: zwei Tage alle zwei Jahre.

Die ***Aus- und Fortbildung*** in den verschiedenen Bereichen findet ***dezentral*** statt, das heißt die Orte sind u.a. die Universität Kiel sowie Tagungsstätten in Tannenfelde, Rendsburg und andernorts in Schleswig-Holstein.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Veranstaltungen am IQSH in Form von Kursen, Workshops oder Arbeitstagungen. Dabei kommen Fallbeispiele, Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, fachlicher Input, Trainings- und Reflexionsphasen und Möglichkeiten zum Austausch als Vermittlungsmethoden zum Einsatz. Ebenso werden Hospitationen, professionelle Begleitgespräche und (im Studienzweig) Praktika angeboten.

Die Gestaltung des MA-Studiums an der Kieler Universität erfolgt berufsbegleitend in Form von Seminaren, Vorlesungen und betreuten Praktika. Ebenso wird durch Fallstudien, Simulationen, Trainings, Einsendeaufgaben und Diskurse eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis gewährleistet.

3.N.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte (Vor-)Qualifizierung

3.N.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

- Das angebotene zusätzliche *Weiterbildungsstudium* an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel zielt im Besonderen auf studieninteressierte Lehrkräfte, die mindestens ein Jahr Berufserfahrung haben oder gegebenenfalls eine Aufnahmeprüfung erfolgreich absolvieren. Dabei geht es um die Bereiche 'Schulmanagement und Qualitätsentwicklung'. Die Absolventen sollen
  - für das Führungshandeln im System Schule wichtige Theorien und empirische Befunde kennen, gegeneinander abgrenzen sowie den Nutzen für den Erkenntnisgewinn und die Praxis erklären können;

[127] In Kooperation mit der Universität Hildesheim

- unterschiedliche Konzepte des Managements und der Qualitätsentwicklung kennen, voneinander abgrenzen sowie Vor- und Nachteile für die praktische Arbeit bestimmen können;
- Konzepte zur Definition von Unterrichtsqualität sowie Merkmale effektiver Klassenführung und zur Unterrichtsentwicklung im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung kennen sowie vor den Hintergrund der Schulpraxis reflektieren können;
- für das Führungshandeln im System Schule wichtige Fähigkeiten und Fertigkeiten insbesondere im Bereich Qualitätsmanagement, Personalführung und Kommunikation beherrschen und das eigene Verhalten sowie das Verhalten anderer reflektieren können;
- für das Führungshandeln im System Schule wichtige Verfahren und Arbeitsmethoden kennen und anwenden können.

Das berufsbegleitende Studium enthält ferner zwei Praktika und führt zum international anerkannten *Masterabschluss*. Das absolvierte Studium wird bei der Ausbildung für ein Schulleitungsamt berücksichtigt und zum Teil angerechnet.

- Der *Orientierungskurs*[128] am IQSH richtet sich an Lehrkräfte, die eine Orientierungshilfe in Bezug auf ihre Weiterentwicklung im Beruf suchen und sich einen Überblick über relevante Themen und Kompetenzbereiche bezüglich Leitungsaufgaben verschaffen möchten.
- Das *Bewerbungstraining* am IQSH ist ein Kurs. Dieser richtet sich an Personen, die eine Leitungsfunktion anstreben oder sich gezielt auf ein Bewerbungsverfahren vorbereiten wollen.
- Der *Vertiefungskurs „Führung und Bewerbung"* am IQSH richtet sich an Personen, die bereits Erfahrungen in Führungsfunktionen gesammelt haben und/oder einige TVaS-Module absolviert haben. Auch dieser Kurs richtet sich an Personen, die eine Leitungsfunktion anstreben oder sich gezielt auf ein Bewerbungsverfahren vorbereiten wollen. Es sollen zudem Kenntnisse über Führungstätigkeiten vertieft werden und eine Selbstklärung in einem geschützten Rahmen ermöglicht werden.
- Das „Training zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben (TVaS)" am IQSH unterstützt interessierte Lehrkräfte bei der Vorbereitung auf die Übernahme von Schulleitungsaufgaben. Damit sind ***auch zukünftige Konrektor(inn)en*** angesprochen.
- Durch die Veranstaltungen am IQSH zur *Einführungsqualifizierung* haben ***neu ernannte Stellvertreter(innen),*** Koordinator(inn)en und Stufenleiter(innen) (ESFK) allgemeinbildender Schulen die Möglichkeit, sich zeitnah mit ihren neuen Aufgaben auseinanderzusetzen.

[128] Vgl.: https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Arbeitsfelder/Fuehrungskraefte/fortbildungNachwuchskraefte.html [Abruf: 08.01.2019]

- Die verpflichtende *Einführungsveranstaltung* am IQSH *für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter* beinhaltet ebenso verschiedene Module, deren Inhalte (siehe unten) Führungsthemen sind. Auch die *Hospitation* bei erfahrenen Schulleiter(inne)n sowie die *professionelle Begleitung* zielen auf diese Personengruppe und auf führungsrelevante Themen[129].
- Die sonstigen *Fortbildungsangebote* am IQSH – wie auch das Schulleitungssymposium – zielen auf *etablierte Schulleitungsmitglieder* und demnach ***auch auf Konrektor(inn)en*** oder auf andere schulische Führungskräfte. Auch das MA-Studium an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel steht länger aktiven Schulleitungsmitgliedern grundsätzlich offen.

3.N.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- Das angebotene *Weiterbildungsstudium* an der Christian-Albrechts-Universität[130] zu Kiel beinhaltet die Bereiche 'Schulmanagement und Qualitätsentwicklung'.

  In der Regelstudienzeit von vier Semestern werden folgende *Module* evidenzbasiert bearbeitet:

  – Organisationen managen – Schule leiten
  – Qualität sichern und entwickeln
  – Diagnostizieren und evaluieren
  – aus Vergleichsstudien lernen
  – Unterricht weiterentwickeln und beurteilen
  – Personal führen
  – professionell kommunizieren.

  Von ebenso großer Bedeutung ist die Weiterentwicklung von Schlüsselqualifikationen im Studiengang. Dazu gehören:

  – Reflexionskompetenz im Führungshandeln
  – Kommunikationskompetenz
  – Teamfähigkeit
  – Selbstkompetenz und
  – analytisch-empirische Kompetenz.

  Zwei *Praktika* werden zusätzlich absolviert und Praktikumsberichte verfasst. Ein Praktikum kann durch eine Fortbildung (mit mindestens 24 Stunden Präsenzzeit) zum Thema „Schulrecht" ersetzt werden. Die *Masterarbeit* befasst sich mit leitungsrelevanten Themen und muss nach den üblichen wissenschaftlichen Standards verfasst werden.

[129] Neu ins Amt berufene Abteilungsleiter(innen) berufsbildender Schulen können auf freiwilliger Basis ebenfalls teilnehmen.

[130] Vgl.: https://iqsh-koordinierung.lernnetz.de/pages/schulmanagement-master.php [Abruf: 08.01.2019]

- Im *Orientierungsseminar Führung* am IQSH werden im vertrauten Rahmen einer festen Gruppe Basiskenntnisse vermittelt und Situationen angeboten, in denen sich Teilnehmer(innen) ausprobieren und austauschen können.

  Inhalte der Veranstaltung sind:

  - Berufsrolle und Person: Leitbild, Anforderungsproil, Rollenklärung
  - Schulleitungshandeln und Schulentwicklung: Einführung in ausgewählte Theorien und Konzepte
  - Schulentwicklung konkret: Planung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben
  - „Schulleitung live": Annäherung an die Praxis
  - Feedback.
- Im *Bewerbungstraining* erhalten die Teilnehmer(innen) am IQSH Gelegenheit, die Anforderungen an Führung in Bezug auf die eigene Person sowie die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren und in der Gruppe zu trainieren.

  Inhalte/Bausteine sind:

  - Aufgabenfelder
  - Anforderungsprofile
  - Abläufe von Bewerbungsverfahren
  - Bewerbungstraining
  - Selbstpräsentation.
- Der *Vertiefungskurs „Führung und Bewerbung"* am IQSH enthält folgende *Inhalte*:

  - Schwerpunkt 1: Führung
    Leitbild, Anforderungsprofil, Rollenklärung
  - Schwerpunkt 2: Bewerbung
    Abläufe von Bewerbungsverfahren, Selbstpräsentation, Bewerbungstraining
- Das *Training zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben (TVaS)* und die Einzelmodule bieten den Teilnehmer(inne)n am IQSH in enger Verzahnung von Theorie und Praxis vielfältige Möglichkeiten, um ihr eigenes Führungshandeln zu erproben und sich somit umfassend auf eine neue berufliche Rolle vorzubereiten. Das Training umfasst Veranstaltungsmodule, die über das Schuljahr verteilt sind und nur als Gesamtpaket gebucht werden können.

  Die *Themenangebote der Module* sind folgende:

  - Selbst- und Zeitmanagement
  - Kommunikation – Basiskompetenzen der Gesprächsführung
  - Kommunikation – Umgang mit Konflikten
  - Konferenzen leiten – Konferenzen gestalten
  - Schulentwicklung: Instrumente und Methoden

- Unterricht beobachten, beraten und beurteilen
- Schulrecht für die pädagogische Praxis
- Rechtliche Grundlagen für schulische Führungskräfte
- Gremienarbeit und Zusammenarbeit im öffentlichen Raum
- Digitales Schulmanagement für schulische Führungskräfte
- Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe
- Personalführung und Personalentwicklung.

- In der *Einführungsveranstaltung für* ***neu ernannte Stellvertreter(innen),*** Koordinator(inn)en, Stufenleitungen am IQSH werden für allgemeinbildende Schulen insbesondere folgende Themen behandelt:
  - Aufgabenklärung
  - Leitungshandeln
  - Rollenklärung.

  Weiterhin wird der Personengruppe die Teilnahme an folgenden Fortbildungsveranstaltungen empfohlen:
  - Kommunikation – Basiskompetenzen der Gesprächsführung
  - Konferenzen leiten – Konferenzen gestalten
  - Schulentwicklung: Instrumente und Methoden.
- Die verbindliche *Einführungsveranstaltung für neue, noch nicht im Amt befindliche Schulleiter(innen)* umfasst – nach dem Absolvieren des TVaS – zunächst folgende Inhaltsbereiche:
  - Neue Aufgabe – neue Rolle
  - Recht und Verwaltung
  - Führung und Zusammenarbeit
  - Unterrichtsqualität sichern und entwickeln
  - Qualitätsmanagement an Schulen.

  Zudem sollten neu zur Schulleiterin oder zum Schulleiter ernannte Personen *vor Amtsantritt* in der neuen Funktion eine bis zu fünftägige *Hospitation* bei einer anderen Schulleitung in Anspruch nehmen.
- Die Fortbildungsangebote für *länger im Amt tätige Schulleiter(innen) und* ***Konrektor(inn)en*** durch das IQSH haben wechselnde aktuelle und evidenzbasierte Inhalte.

  Der Zertifikatskurs bietet beispielsweise folgende Themenbereiche an:
  - Führen und Steuern
  - Zusammenarbeit in der Schulleitung und mit dem Kollegium – Kommunikation

- Qualitätsentwicklung und Projektmanagement.
  Der Kurs ist inhaltlich auf die Rolle als Führungskraft ausgerichtet. Administrativ-handwerkliche Inhalte (wie z. B. das Erstellen des Stundenplans) werden hier nicht vermittelt.

- Die *Jahresarbeitstagungen für bereits länger im Amt tätige* ***stellvertretende Schulleiter(innen)*** und Schulleiter(innen) bieten unterschiedliche aktuelle, leitungsrelevante Themen zur Fortbildung an.
- Das bereits achtmal stattgefundene *Schulleitungssymposium* greift stets aktuelle Themen für schulische Führungskräfte auf. So lautete beispielsweise der Titel der Veranstaltung 2018: Pädagogische Führung in Zeiten der digitalen Revolution.

3.N.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Fachliche Grundlagen werden aus der aktuellen Wissenschaftsliteratur (z. B. Buchen, Dubs, Huber, Rolff) [131] bezogen. Die ***Konrektor(inn)en-Ausbildung*** stützt sich u. a. auf die Veröffentlichung von Asselmeyer, H. u. a.: Stellvertretung werden – Stellvertretung sein. Stuttgart: Raabe-Verlag 2014. Die Grundlagen, auf denen die Inhalte des MA-Studiengangs an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel basieren, liegen in der fachlichen Kompetenz der Dozent(inn)en.

3.N.2.4 Evaluation

Die ***Evaluation*** der Leistungen der Studierenden des MA-Studiums an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel wird durchgeführt durch Klausuren, schriftliche Hausarbeiten, Einsendearbeiten, mündliche Prüfungen, Präsentationen, Praktikumsberichte und durch das Anfertigen einer MA-Arbeit.

Die an der Fortbildung Teilnehmenden erhalten bei den Ausbildungsteilen am IQSH eine ***Bestätigung über ihre Teilnahme*** an der Veranstaltung bzw. der Veranstaltungsreihe und nach dem Abschluss der Führungskräftevorbereitung ein ***Zertifikat***. Prüfungen zu den Angeboten werden am IQSH nicht abgenommen. ***Portfolios*** verlangt man von den Kandidat(inn)en im Rahmen der Veranstaltungen des IQSH ebenso nicht.

[131] Siehe im Literaturverzeichnis!

3.O Thüringen

Stand: 2017/2018/2019

Zur Orientierung zur Qualifizierung der schulischen Führungskräfte (*mit der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Aus- und Fortbildung für Konrektor(in-n)en bzw. Stellvertreter(innen)*) in Thüringen folgender Überblick:

Vor der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: Lehrkräfte***	
Orientierung (Self-Assess-ment)	X	speziell in Richtung KR(in)	○
		speziell in Richtung SchL(in)	○
		in Richtung Schulleitung gesamt SchL(in) + KR(in)	○
		allgemein in Richtung schulische Führung	X
Vor-Qualifizierung	X	speziell für evtl. zukünftige KR(inn)en	○
		speziell für evtl. zukünftige SchL(innen)	○
		für evtl. zukünftige Schulleitung gesamt (SchL(innen) + KR(inn)en)	X
		allgemein für evtl. zukünftige schulische Führung	X
Nach der Ernennung/Bestellung			
Art der Aus-/ Fortbildung	**trifft zu**	***Zielgruppe: aktive Schulleitungspersonen***	
Qualifizierung (neu im Amt – berufs-einführend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für Schulleitung gesamt, (Schl(innen) + KR(innen))	X
Fortbildung (länger im Amt – berufs-begleitend)	X	speziell für KR(inn)en	○
		speziell für SchL(innen)	○
		für SchL(innen) + KR(inn)en etc. *auch durch Zusatzqualifizierung an der Universität Jena*	X

3.O.1 Äußere Differenzierungsmerkmale – Ausbildungsrahmen für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) qualifiziert pädagogische Führungskräfte durch verschiedene Bildungsangebote.[132] Diese richten sich schulartübergreifend an Lehrkräfte, die an pädagogischen Führungsaufgaben interessiert sind, an Bewerber(innen) für Schulleitungsstellen, an neu ernannte Schulleiter(innen) sowie an länger amtierende Schulleiter(innen).

Das Qualifizierungskonzept ist in *vier Phasen* aufgeteilt. Phase 1 und 2 bieten eine Leitungsorientierung sowie die Vorbereitung auf ein Führungsamt. Die Veranstaltungen sind eine Vorqualifizierung, die ***vor der offiziellen Bestellung und Ernennung*** zu absolvieren ist. Diese Vor-Ausbildung der schulischen Stellvertreter(innen) ist in die gesamte Leitungsqualifizierung einbezogen. Im Ausbildungskonzept für schulische Führungskräfte Thüringens gibt es also *keine eigenständige Ausbildung* für zukünftige Konrektor(inn)en *vor der offiziellen Ernennung.*

Auch ***nach dem Eintritt in das neue Amt*** zielt das amtseinführende Qualifizierungsprogramm (Fortbildungen in Phase 3) auf die gesamte Schulleitung. Die *Qualifizierung der Konrektor(inn)en* ist demnach *Bestandteil der Ausbildung schulischer Führungskräfte.* Phase 4 des Konzepts beinhaltet die professionelle Amtsbegleitung für länger im Amt tätige schulische Führungsmitglieder. Dazu gehört auch eine mögliche Zusatzqualifizierung an der Universität Jena.

In Thüringen ist es *nicht Voraussetzung, zuerst* an einer *Schule Stellvertreter(in) gewesen* zu sein, bevor man zum/zur Schulleiter(in) berufen wird.

3.O.2 Innere Differenzierungsmerkmale – Konkrete Qualifizierungsteile für schulische Führungskräfte (unter besonderer Berücksichtigung der KR-Ausbildung)

Im Bundesland ***Thüringen*** gibt es demnach eine ***integrierte Ausbildung (IntA-Konzept) für zukünftige Konrektor(inn)en***. In der weiteren Darstellung der gesamten schulischen Führungskräfteausbildung werden – themengemäß – die für die Stellvertreter(innen) relevanten Bereiche besonders beachtet.

3.O.2.1 Organisation der schulischen Führungskräfte-(Vor-)Qualifizierung

Als organisatorische Merkmale werden im Folgenden die einzelnen Teile der Führungskräfte-Qualifizierung kurz beschrieben. Dazu kommt die zeitliche Aufschlüsselung der einzelnen Aus- und Fortbildungsbereiche, deren Ausbildungsorte und die Methoden der konkreten Umsetzung.

[132] Vgl.: Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen https://www.schulportal-thueringen.de/get-data/4156284d-f1a8-47ff-9244-3f9c287af2fc/Gesamtfassung%20Qualifizierungskonzeption%2020%2001%202014.pdf [Abruf: 02.01.2019]

3.O.2.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Die systematische und überwiegend als Prozess angelegte Qualifizierung schulischer Führungskräfte gliedert sich in vier Phasen:

- *Führungskraft werden in*
  - Phase 1 – Orientierung
  - Phase 2 – Vorbereitung.
- *Schulleiterfortbildung in*
  - Phase 3 – amtseinführende Qualifizierung
  - Phase 4 – amtsbegleitende Qualifizierung
    plus Zusatzqualifizierung an der Universität Jena[133].

3.O.2.1.2 Dauer – Ort(e) – Methoden der Qualifizierungsmaßnahmen

Die *Dauer* der einzelnen Aus- und Fortbildungseinheiten für die gesamte Schulleitung ist in

- Phase 1: Orientierungsangebot: sechs Tage,
- Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung: 18 Tage,
- Phase 3: Amtseinführende Qualifizierung: 25 Tage, sieben Tage kollegiale Fallberatung möglich,
- Phase 4: Begleitende Qualifizierung: elf Tage.

Zusatzqualifizierung an der Universität Jena: vier Semester (mit 32 Semesterwochenstunden),

Die ***Aus- und Fortbildung*** in den verschiedenen Bereichen findet *vorwiegend zentral* am Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) in Bad Berka sowie in geeigneten Veranstaltungsorten im Auftrag des Instituts statt. Die Zusatzqualifizierung bietet die Universität in Jena an.

Organisiert und ***methodisch gestaltet*** werden die Veranstaltungen unterschiedlich. Die Lernformen und Arbeitsmethoden sind problemorientiert, vielfältig, kompetenzorientiert und fördern sowohl individuelles Lernen wie auch kooperatives Arbeiten und Teamlernen. Dabei kommen komplexe Aufgaben, deren Lösung als Herausforderung betrachtet werden kann, zum Einsatz. Auch spielen die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine wichtige Rolle. Sie eröffnen die Chance eines multimedialen Lernens unabhängig von festen Lernorten, Lernzeiten und Lerntempi und sind ausgerichtet am individuellen Wissensstand und an individuellen Lernfortschritten.

Methoden sind

- Vorträge, Impulsreferate
- Übungen
- Demonstrationen

[133] Vgl.: https://www.ieschup.uni-jena.de/Weiterbildungsangebot+Schulentwicklung+_+Schulberatung-p-38.html [Abruf: 02.01.2019]

- Simulation
- Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit
- Fragen-/Themenspeicher
- Metaplan, Mind-Mapping
- Rollenspiele, Planspiele
- Gestaltungsmethoden (Bilder, Collage, szenisches Gestalten usw.)
- Videotraining
- Moderations- und Visualisierungstechniken
- Entscheidungstraining
- Situationsanalyse
- Kommunikationstraining.

Unterstützend wirken

- Coaching
- Supervision
- kollegiale Beratung
- kritische Freundschaften
- Mentoring.

Im sogenannten „Lernort Selbststudium und Reflexion" werden die jeweiligen Themen der Seminare vorbereitet und vertieft.

3.O.2.2 Ziele und Inhalte der schulischen Führungskräfte(Vor-)Qualifikation

3.O.2.2.1 Aus- und Fortbildungsziele

Die Qualifizierung wird als ein *kontinuierlicher Prozess* verstanden, beginnend mit der Fortbildung von Pädagogen durch die orientierende und vorbereitende Qualifizierung (Phasen 1 und 2) bis hin zu amtseinführenden und berufsbegleitenden Fortbildungen für Schulleitungen (Phasen 3 und 4).

Die *Kernaufgaben* der Führungskräftefortbildung ist eine systematische und an aktuellen Schwerpunkten orientierte Qualifizierung. Diese hat zum Ziel, pädagogische Führungskräfte, d.h. also ***auch Konrektor(inn)en*** bei der Erweiterung ihrer eigenen Professionalität und bei der Führung von Veränderungsprozessen zu unterstützen, sie auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule begleiten und beraten zu können. Darüber hinaus bestehen für Interessierte Angebote der Orientierung oder der Vorbereitung für mögliche Führungsaufgaben.

- *Phase 1: Orientierung*

  Das schulartübergreifende Angebot richtet sich an Pädagogen, die an Führungsaufgaben und am Führungshandeln *unabhängig von der angestrebten Führungsebene* interessiert sind und

  - sich über die unterschiedlichen Möglichkeiten und Aufgaben von Führung im Thüringer Schulwesen informieren wollen;

- prüfen wollen, ob ihre persönliche Eignung und Motivation mit den Anforderungen dieser Aufgaben übereinstimmen;
- eine bewusste Entscheidung für ihren weiteren beruflichen Entwicklungsweg anstreben.

Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung ist es spezifisches Ziel des Orientierungsangebots, dass die Teilnehmer(innen) ihre Kompetenzen, Interessen und Haltungen reflektieren und sie mit den Anforderungen und den Aufgaben von verschiedenen schulischen Führungspositionen in Thüringen vergleichen. Hieraus leiten sie weitere Lernbedürfnisse ab.

- *Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung*
  Das Angebot richtet sich an *Pädagogen aller Schularten*, die sich auf eine Schulleitungsstelle bzw. ***für andere pädagogische Führungsaufgaben*** bewerben wollen. Die Teilnahme wird vom Ministerium nachdrücklich empfohlen.

  Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung ist die systematische Entwicklung grundlegender Führungskompetenzen das spezifische Ziel der vorbereitenden Qualifizierung. Dafür machen sich Teilnehmer(innen) mit den relevanten Arbeitsfeldern von Schulleitungen bekannt, erwerben und vertiefen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zum Führungshandeln und sammeln und reflektieren Erfahrungen mit Führungsaufgaben. Die Teilnehmer(innen) setzen sich mit der Gesamtverantwortung der Schulleitung für gelingende Bildungs- und Erziehungsprozesse auseinander, reflektieren ihre eigene Vorstellung von Führung sowie ihre diesbezüglichen Haltungen und entwickeln sie auf der Grundlage des Leitbildes dieser Konzeption weiter. Ebenso übernehmen die Teilnehmenden an diesen vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen dabei die Verantwortung für die eigene kontinuierliche Professionalisierung.
- *Phase 3: Amtseinführende Qualifizierung*
  Das Angebot *richtet sich an Schulleiter(innen)* ***und Stellvertreter(innen)*** *aller Schularten* in den ersten drei Jahren nach Übernahme ihrer Leitungstätigkeit. Die Teilnahme an den amtseinführenden Qualifizierungen ist verbindlich, soweit die entsprechende Qualifizierung nicht anderweitig nachgewiesen wird. Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung ist es spezifisches Ziel der amtseinführenden Qualifizierung, die Schulleitungen bei der Erlangung von Handlungskompetenz und Handlungssicherheit in ihrem neuen Tätigkeitsfeld zu unterstützen. Die Teilnehmer(innen) bestimmen ihre individuellen Lernziele. Daraus leiten sie ihren persönlichen Qualifizierungsbedarf ab und formulieren ihren Fortbildungsplan. Anschließend erfolgt eine Gewichtung entsprechend dem Fortbildungsbedarf aller Teilnehmer(innen).

  Teilziele sind

  - die Auseinandersetzung mit Werten und der Einstellung zur eigenen Schulleiterrolle
  - die Förderung von sozialen Kompetenzen

- die Sensibilisierung von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- die Fähigkeit, komplexe Situationen wahrzunehmen und angemessen reagieren zu können
- die Erweiterung von Handlungsfähigkeit und Methodenwissen
- der Erwerb von Wissen über Gruppen- und Veränderungsprozesse
- das Kennenlernen von wirkungsvollen Instrumenten für Personal- und Organisationsentwicklung.

- *Phase 4: Begleitende Qualifizierung*

  Das Angebot richtet sich an amtierende Schulleiter(innen) aller Schularten. Die Teilnahme ist verbindlich. Art und Umfang der verbindlichen Maßnahmen – gegebenenfalls auch aus dem Bereich der vorbereitenden Qualifizierung – werden in einer Zielvereinbarung festgeschrieben.

  Die *Zusatzqualifizierung an der Universität Jena* steht den Interessenten aus dem Bereich der Schule (und der Schulämter), d.h. also ***auch Konrektor(inn)en*** offen. Sie zielt auf die wissenschaftliche Erweiterung des beruflichen Wahrnehmungshorizonts der Teilnehmenden.

  Neben den allgemeinen Zielsetzungen der Qualifizierung sind die spezifischen *Ziele der begleitenden Qualifizierung* die Erarbeitung bzw. Weiterarbeit am Schulentwicklungsprogramm der Einzelschule, die Weiterentwicklung der Reflexions- und Analysefähigkeit schulinterner Prozesse, die Netzwerkbildung und die Verbindlichkeit eines Transfers in die Praxis.

3.O.2.2.2 Aus- und Fortbildungsinhalte

- *Phase 1: Orientierung*
  Auftaktveranstaltung u. a. mit Themen wie
  - aktuelle Ansätze zu Führung und Management
  - Führungs- und Steuerungsaufgaben im Thüringer Bildungswesen
  - Selbstreflexion bezogen auf Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis pädagogischer Führungspersonen
  - Ableitung erster individueller Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung
  - Workshop und Bildung fester Lerngruppen sowie Lerntandems.
- *Self-Assessment* zur persönlichen Potenzialanalyse (internetbasiert), d.h.:
  - individuelle Auswertung als differenziertes Feedback
  - vergleichende Analyse verschiedener Einschätzungen (wie Assessment, Fremdfeedback durch kritischen Freund) und Selbstreflexion zu speziellen Kompetenzen und Interessen
  - Entscheidung für mindestens zwei Arbeitsfelder pädagogischer Führung in Thüringen zur Vorbereitung des „Blicks in die Praxis"
  - Workshop.

  Blick in die Praxis, das heißt Beobachtung der Arbeitsweise von Führungspersonen u. a. mit

- zwei Hospitationen einschließlich Gespräche in jeweils unterschiedlichen Führungsfeldern
- Reflexion im Tandem/in der Kleingruppe.

Abschlussveranstaltung u. a. mit Themen wie

- Präsentation der Hospitationserfahrungen
- Reflexion zu den Erkenntnissen und Erfahrungen in der Orientierungsphase
- ggf. Entscheidung für die berufliche Perspektive
- Ableitung des Qualifizierungsbedarfs
- Workshop/Kolloquium.

- *Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung*

Folgende 12 Bereiche werden in *Präsenzveranstaltungen* (je 1,5 Tage) bearbeitet:

- Einführung und Lernplanung, Grundlagen der Kommunikation
- Kommunikation und Führung, Einführung in das persönliche Projekt
- Aufgaben von Schulleitungen
- Aufbau und Struktur des Thüringer Bildungswesens – pädagogische Organisationsmodelle
- Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung
- Moderation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung
- Rechtsgrundlagen für Schulleitungen
- Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe
- schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung
- datenbasierte Schulentwicklung
- Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- Präsentation des persönlichen Projekts und Abschlusskolloquium.

Weitere verbindliche Bestandteile sind

- Umsetzung und Präsentation eines persönlichen Projekts, in dessen Rahmen konkrete pädagogische Führungsaufgaben übernommen und reflektiert werden
- Hospitationen bei Schulleitungsmitgliedern und in verschiedenen Einrichtungen des Thüringer Bildungswesens
- Arbeit und gegenseitige Beratung in Tandems oder Kleingruppen.

Fakultative Bestandteile können sein

- interkulturelle Hospitation
- Praktika.

- *Phase 3: Amtseinführende Qualifizierung*

Die Inhalte orientieren sich am Entwicklungsbedarf und den Lernzielen des einzelnen Teilnehmers/der einzelnen Teilnehmerin. Themen sind

- besondere Fallbeispiele aus den ersten Jahren der Leitungstätigkeit
- Rolle und Selbstverständnis

- Kommunikation, Kooperation und Moderation
- Schulorganisation und Verwaltungsaufgaben
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Schulentwicklung und Organisationsentwicklung
- Schulentwicklungsprogramm und Evaluation
- Personalmanagement: Entwicklung und Beurteilung
- Unterrichtsentwicklung
- Schule und Recht
- Schule im gesellschaftlichen, bildungspolitischen und internationalen Kontext.

- *Phase 4: Begleitende Qualifizierung*

  Die behandelten Inhalte richten sich nach den Lernzielen des Einzelnen und der Gruppe und legen den Prozessgedanken zugrunde.

  Folgende Module werden in den Fortbildungsinstituten angeboten:
  - Führen und Managen von Veränderungsprozessen als Schlüsselfunktion des Schulleitungshandelns
  - Unterrichtsentwicklung als das Herzstück schulischer Innovationsprozesse
  - Personalentwicklung als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung
  - Ausbildung eines gesunden Schulklimas und einer demokratischen Schulkultur
  - Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen.

  Die *Zusatzqualifizierung an der Universität Jena* auf dem Gebiet Schulentwicklung und Schulberatung eröffnet u. a. das Tätigkeitsfeld der Schulleitung. Wissenschaftliche Kenntnisse und praxisbezogene Fähigkeiten werden vermittelt in folgenden Bereichen:
  - Schulentwicklung
  - Organisationstheorie Schulberatung
  - Theoretische Zugänge zur Beratung
  - Beratungspraxis.

3.O.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Trainer, Dozenten, Prozessmoderatoren und Mentoren des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) erhalten eine regelmäßige Qualifizierung bzw. müssen eine solche nachweisen. Sie erhalten Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung (kollegialer Austausch, Gruppencoaching, Supervision). Im Idealfall setzen Teams verschiedener Professionen die Qualifizierung um. Diese basiert auf der internationalen Erkundung in 25 Ländern der Welt sowie der vergleichenden Analyse und der weiterführenden Diskussion der

Ergebnisse von 15 Ländern (vgl. Huber 2003). Erwachsenendidaktische Grundsätze wurden u.a. nach Arnold[134] sowie anhand aktueller führungs- und schulentwicklungstheoretischer Grundsätze entwickelt.

Die wissenschaftlichen Grundlagen der Weiterbildungsveranstaltungen an der Universität Jena liefern die Dozent(inn)en und Professor(inn)en aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen.

3.O.2.4 Evaluation

Die Qualitätssicherung durch das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) wird durch eine *kontinuierliche Evaluation* gewährleistet. Dabei werden verschiedene Perspektiven zusammengeführt.

- ***Lernergebnisse*** werden ***dokumentiert*** und in der Teilnehmergruppe präsentiert, um *Rückmeldungsmöglichkeiten* zu schaffen. Das Anlegen eines Portfolios wird den Teilnehmer(innen) als Anregung gegeben.
- Eine ***Selbstevaluation*** des Lernerfolgs ist von zentraler Bedeutung, um die eigene Wahrnehmung und das Gefühl für die gemachten Erfahrungen anzuregen.
- ***Feedbacks durch Kolleg(inn)en und Fortbildner*** bieten Orientierung und zeigen die Möglichkeiten der Weiterentwicklung auf. Dies gilt insbesondere für die Tandempartner aufgrund ihrer gegenseitigen Rückmeldung.

Nach erfolgreicher Bewältigung der vorbereitenden, amtseinführenden bzw. berufsbegleitenden Qualifizierung erhalten die Teilnehmer *jeweils ein **Zertifikat***. Dies setzt die regelmäßige und aktive Teilnahme an den Veranstaltungen der Präsenzphasen und die Bearbeitung der Studien- und Transferaufgaben voraus. Das Zertifikat gibt Auskunft über die absolvierten Inhalte und den Umfang der Qualifizierung. In der Phase 2 ist die Zertifizierung außerdem an die Umsetzung eines Projekts und die Reflexion der dabei gemachten Führungserfahrungen gebunden.

Als ***Abschlussarbeit*** wird in der Phase 2 die Präsentation der Durchführung des genannten persönlichen Führungsprojekts verlangt.

Die Teilnehmer(innen) am Zusatz-Qualifizierungsangebot der Universität Jena lassen sich jeweils am Semesterende von ihren Dozent(inn)en ***Nachweise über die Teilnahme an den Lehrveranstaltungen*** ausstellen. Der/die Leitende des Lehrstuhls Schulpädagogik stellt am Schluss des Studiums den Teilnehmenden aufgrund eingereichter Studienunterlagen eine ***Bestätigung***[135] über die erfolgreiche Teilnahme an der Weiterbildung aus.

[134] Siehe Literaturverzeichnis!

[135] Vgl.: https://www.ieschup.uni-jena.de/Weiterbildungsangebot+Schulentwicklung+_+Schulberatung-p-38.html [Abruf: 02.01.2019]

4 Zusammenschau und Vergleich der Aus- und Fortbildungskonzepte für Schulleitungspersonen

Die Darstellung der einzelnen Bundesländerkonzepte gilt es im Anschluss zusammenzufassen, zu analysieren und zu vergleichen. Zur besseren Orientierung und Unterscheidung dienen zunächst die Gesamtübersicht, dann die oben (unter Punkt 2) definierten äußeren und inneren Differenzierungskriterien. Die speziell für zukünftige oder bereits bestellte bzw. ernannte Konrektor(inn)en konzipierten Bereiche werden in den Analysen extra hervorgehoben. In der Zusammenfassung der *Überblicksraster* sieht das folgendermaßen aus:

16 deutsche Bundesländer (15 Konzepte)	Aus- und Fortbildung schulischer Führungskräfte vor der Ernennung/Bestellung								Aus- und Fortbildung von Schulleitungspersonen nach der Ernennung/Bestellung					
	Orientierung				Vor-Qualifizierung				Neu-Qualifizierung			Weiter-Qualifizierg.		
	spez. für KR*	spez. für SchL*	für KR + SchL	allg. f. Führ.-Kräfte	spez. für KR	spez. für SchL	für KR + SchL	allg. f. Führ.-Kräfte	spez. für KR	spez. für SchL	für KR + SchL	spez. für KR	spez. für SchL	für KR + SchL
Baden-Württemb.								X	X	X	X	X	X	X
Bayern				X			X	X	[X]**	X				X
Berlin-Brandenbg.				X		X			X	X	X	X	X	XX
Bremen				X			X	X			X			X
Hamburg				X				X			X	[X]		X
Hessen			X				X	XX		X			[X]	[X]
Mecklenbg.-Vorpomm.				X			X		[X]	X	X			X
Nieder-sachsen				(X)***					X	X	X			XX
NRW				X			X	X	X	X	XX		X	X
Rheinland-Pfalz							X	X	[X]	X	X			XX
Saarland				X			X	X	X	X	X			X
Sachsen				X				X			X			X
Sachsen-Anhalt			X	X			X	X			X			X
Schleswig-Holstein				X			X	XX	X	X	X	X	X	XX
Thüringen				X			X	X			X			XX

Übersicht zu den einzelnen Bundesländerkonzepten

* Es sind bei der Bezeichnung KR und SchL stets weibliche und männliche Funktionstragende gemeint.

** In eckigen Klammern gesetzt: Hier werden einzelne, speziell für diese Zielgruppe konzipierte Fortbildungsinhalte angeboten oder sind zeitnah geplant.

*** In runde Klammern gesetzt: Hier findet eine informelle Fortbildung statt!

X Die Fort- und Ausbildung findet an staatlichen Institutionen für Lehrkräfte statt.

X Die Fort- und Ausbildung findet an einer Universität statt.

4.1 Zusammenschau und Vergleiche in Bezug auf *äußere* Differenzierungskriterien (unter besonderer Berücksichtigung der stellvertretenden Schulleitung)

Wie zu erwarten war, bereiten alle deutschen Bundesländer die Kandidat(inn)en gezielt auf schulische Führungspositionen vor. Das heißt, staatliche Institutionen bieten in allen Bundesländern Aus- und Fortbildungskonzepte für zukünftige und bereits aktive schulische Leitungspersonen an. Das gilt im Besonderen für Schulleiter(innen), in zweiter Linie für die Stellvertretung. Dabei muss man berücksichtigen, dass es in den Bundesländern (wie z. B. in Bayern oder im Saarland) viele kleine Schulen gibt, in denen die stellvertretenden Schulleiter(innen) keine finanziell extra dotierte Stelle haben. Somit wird hier die Stellvertretungsfunktion meist erst dann wahrgenommen, wenn die „Nummer 1" der Schule – aus welchen Gründen immer – für längere Zeit ausfällt. Dieser Status hat auch Auswirkungen auf die Aus- und Fortbildung der Stellvertreter(innen). Die Konzepte zeigen sich insgesamt in unterschiedlicher Ausprägung und sind für die hier im Fokus stehenden, zukünftigen oder bereits tätigen Stellvertreter(innen) ebenfalls unterschiedlich.

Vor der Bestellung bzw. Ernennung zu einem Mitglied der Schulleitung werden an den Fortbildungsinstitutionen für Lehrkräfte beispielsweise Potenzialanalysen, Assessments oder/und Orientierungsseminare angeboten. Dabei zielen die Potenzialanalysen und Assessments darauf ab, den interessierten, veränderungswilligen Lehrkräften dabei zu helfen, sich über ihre Fähigkeiten klar zu werden. Diese gehen über die Kompetenzen und Interessen einer Lehrkraft hinaus und beziehen sich auf den Führungsbereich. Die Orientierungsangebote gehen dabei meist schon einen Schritt weiter. Sie sprechen solche Interessenten an, die sich bereits für ein Schulleitungsamt berufen fühlen und/oder durch die Schulaufsicht dafür für fähig gehalten und ermuntert wurden. Die Vorbereitungsangebote für schulische Leitungspositionen (Orientierung und Vor-Qualifizierung) vor der Bestellung bzw. Ernennung betreffen auch die Gruppe der Konrektor(inn)en bzw. Stellvertreter(innen). Demnach werden in den Vorbereitungsphasen in den Fortbildungsinstitutionen fast aller Bundesländer[136] die schulischen Führungskräfte, das heißt auch die zukünftigen Schulleiter(innen) *und Konrektor(inn)en,* mit eher allgemeinen, führungsrelevanten Fort- und Ausbildungsinhalten konfrontiert. Auch bieten Universitäten (z. B. Kassel oder zu Kiel) MA-Studiengänge zur Vorbereitung auf Schulleitungsämter an.

Inwieweit die Förderung und Rekrutierung von zukünftigen schulischen Führungskräften durch die aktuelle Leitung der einzelnen Schulen oder durch die Schulaufsichtsinstitutionen realisiert werden, wurde im vorliegenden Text *nicht untersucht.* Dies wäre als Anschlussforschungsprojekt sicher interessant und möglich.

Nach der Bestellung bzw. Ernennung für das neue schulische Leitungsamt werden in den Fortbildungsinstitutionen für Lehrkräfte von neun deutschen Bundesländern

[136] Ausnahme ist hier – nach den zu erhebenden, möglich gemachten Daten – das Bundesland Niedersachsen.

(Baden-Württemberg, Bayern, Berlin-Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, NRW, Rheinland-Pfalz, Saarland und Schleswig-Holstein) spezielle Lehrinhalte zur *Aus- und Fortbildung für die neuen Konrektor(inn)en* angeboten.

Diese Angebote bestehen entweder aus *einzelnen stellvertreterspezifischen Modulen* – wie in Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Saarland – oder aus einer umfassenderen eigenen Konrektor(inn)en-Ausbildung wie in Baden-Württemberg, Berlin-Brandenburg, Niedersachsen, NRW (nur für Grundschulen) und Schleswig-Holstein. In den übrigen Bundesländern ist die Aus- und Fortbildung der Konrektor(inn)en in die der Schulleiter(innen) integriert.

Zudem bieten verschiedene Universitäten (FU Berlin, TU Dortmund, Hildesheim, Kaiserslautern, Kiel und Jena) für aktive Schulleitungsmitglieder, d.h. *auch für Konrektor(inn)en,* MA-Studiengänge zur wissenschaftlichen Weiterqualifizierung an.

4.2 Zusammenschau und Vergleiche in Bezug auf *innere* Differenzierungskriterien (unter besonderer Berücksichtigung der stellvertretenden Schulleitung)

Die folgende Darstellung fasst die Inhalte der einzelnen, in den Bundesländerkonzepten dargestellten Teilkriterien überblicksartig zusammen. Die genauen Einzelheiten der Bundesländerkonzepte sind jeweils oben unter dem Punkt 3 nachzulesen.

4.2.1 Organisationsansätze

Die Aus- und Fortbildungskonzepte sind in den deutschen Bundesländern in verschiedenen Phasen organisiert. Das heißt, es gibt meistens *vor der* Tätigkeit im Leitungsamt zwei Abschnitte, die

- Phase der Orientierung z. B. mit Potenzialanalyse und/oder Assessment und die
- Phase der Vor-Qualifizierung für schulische Leitungsämter.

Nach der Bestellung bzw. Ernennung zum schulischen Leitungsamt folgt die

- Phase der (integrierten oder spezifischen) amtseinführenden Qualifizierung für ein neues schulisches Leitungsamt und die
- Phase der amtsbegleitenden Qualifizierung.

Dazu kommen (amtseinführend oder -begleitend) Aus- und Fortbildungsangebote wie

- Coaching
- Supervision
- Praktikum
- Schulleitungskongresse oder ein
- Weiterstudium an einer Universität.

4.2.2 Dauer

Die zeitliche Länge der Veranstaltungen zu den einzelnen Aus- und Fortbildungsteilen, das heißt, die Dauer der Seminare, Lehrgänge und Phasen ist in den diversen bundesdeutschen Konzepten unterschiedlich lang. Die Regelstudienzeit für die universitäre, meist berufsbegleitende Weiterbildung beträgt üblicherweise vier Semester. Allen Konzepten zur schulischen Führungsaus- und -fortbildung ist *gemeinsam,* dass die Veranstaltungen über mehrere Wochen verteilt sind. Sie werden in Stunden oder Halb- bzw. Ganztagen abgehalten. Die Angaben sind allerdings unterschiedlich differenziert. So wird zum Teil nach Wahl- und Pflichtveranstaltungen unterschieden, es werden Einzelangaben gemacht oder man nennt nur die Summe der Dauer der Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für (zukünftige) Schulleitungspersonen.[137] Deshalb ist ein aussagekräftiger Vergleich der Dauer der Veranstaltungen in den verschiedenen Konzepten schwer möglich.

Die Dauer der Aus- und Fortbildungsveranstaltungen *für (zukünftige) Konrektor(in-n)en* variieren ebenfalls. Einzelmodule werden meist eintägig angeboten, ganze Kurse zur Einführung oder Zertifizierung dauern jeweils bis zu vier Tage.

4.2.3 Aus- und Fortbildungsstandort(e)

Die Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für (zukünftige) schulische Führungskräfte – das heißt also auch für die schulischen *Stellvertretungspersonen* – finden in den einzelnen Bundesländern zuvorderst zentral an Orten der staatlichen Institutionen für Lehrkräfteweiterbildung statt. (Für Berlin und Brandenburg zusammen ist dies das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) in Ludwigsfelde-Struveshof.) Darüber hinaus werden auch dezentral an verschiedenen, regional verteilten Orten Veranstaltungen zur Aus- und Fortbildung von schulischen Führungskräften angeboten.

Die universitären Standorte sind Berlin, Kassel, Hildesheim, Dortmund, Kaiserslautern, Kiel und Jena.

4.2.4 Methodische Ansätze

Organisiert und methodisch gestaltet werden die Veranstaltungen verschieden. Dabei spielt die Orientierung an der Schulpraxis, an den Teilnehmer(inne)n und an aktivierenden Lernformaten eine wichtige Rolle. Folgende didaktische Formate kommen in den Bundesländerkonzepten – auch bei der *Ausbildung der* Konrektor(inn)en – in unterschiedlicher Anzahl und Ausführung zum Einsatz:

- Vorträge, Impulsreferate
- Übungen, Trainingselemente
- Demonstrationen

[137] Siehe in der Darstellung der Einzelkonzepte im Punkt 3 jeweils den Unterpunkt 2.1.2!

- Simulation von Praxishandeln, Planspiel
- Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit
- Fragen-/Themenspeicher
- Metaplan, Mind-Mapping
- Rollenspiele, Planspiele
- Gestaltungsmethoden (Bilder, Collage, szenisches Gestalten usw.)
- Videotraining, Video-Feedbacks
- Moderations- und Visualisierungstechniken
- Entscheidungstraining
- Situationsanalyse
- Kommunikationstraining
- Praxisaufgabe
- Bilanzgespräch.

Unterstützend wirken

- Coaching
- Supervision
- Betreuung durch Schulleitungs-„Senior(inn)en"
- kollegiale Beratung, Feedback
- kritische Freundschaften, Erfahrungsaustausch
- Mentoring
- E-Learning.

4.2.5 Lehrinhalte

Die Inhalte der Aus- und Fortbildung von schulischen Führungskräften werden den unter 4.2.1.1 genannten organisatorischen Phasen zugeordnet. Die unten aufgeführte Sammlung beinhaltet Pflicht- und Wahlmodule. Zudem werden nicht alle genannten Module wörtlich aufgeführt, sondern es werden nur einige Modultitel genannt, um die vermittelten Bereiche zu charakterisieren. Nach den folgenden inhaltlichen Übersichten wird untenstehend ein zusammenfassender Vergleich zu den Lehrinhalten versucht.

Angeboten werden *vor der Tätigkeit im Leitungsamt*

- in der *Phase der Orientierung* beispielsweise Inhalte wie:
  - ➢ Karriereberatung zur Orientierung über Karrierepfade, Wege der Personalentwicklung, Laufbahnplanung, Eignungsfeststellungsverfahren, Self-Assessment, Potenzialanalyse, Projekt: „Fit für Führung"
  - ➢ vergleichende Analyse verschiedener Einschätzungen (wie Assessment), Fremdfeedback durch kritischen Freund) und Selbstreflexion zu speziellen Kompetenzen und Interessen

- Arbeit am Portfolio
- Zeitmanagement
- Führung und Selbstführung; Schule führen und managen, aktuelle Ansätze zu Führung und Management, Orientierung zur Führungsperspektive
- Anforderungs- und Kompetenzprofil schulischer Führungskräfte
- Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft, Selbstreflexion bezogen auf Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis pädagogischer Führungspersonen
- Kommunikation in der Rolle als Schulleiter(in)
- Blick in die Schulpraxis, Hospitationen
- Gesprächsangebote.

- in der *Phase der Vor-Qualifizierung* für schulische Leitungsämter werden *(integriert oder spezifisch für Stellvertreter(innen))* Inhalte zu Führungskonzepten, zur Schul- und Unterrichtsentwicklung, zur Qualität und zur Organisation und Verwaltung angesprochen. Detailliert sind das Inhalte wie zum Beispiel:
  - Einführung und Lernplanung, Selbstmanagement
  - Führung allgemein
  - Aufgaben von Schulleitung
  - Erprobung eigener Führungskompetenzen, Vorbereitung auf Führungsaufgaben
  - Zeit- und Selbstmanagement
  - Betriebspraktikum
  - Bewerbungstraining, Bewerbungsseminar: Führung, Leitbild, Anforderungsprofil, Rollenklärung, Abläufe, Selbstpräsentation, Training
  - Kommunikation und Interaktion, schulinterne und schulexterne Kommunikation und Kooperation, Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung, Basiskompetenzen der Gesprächsführung, Kommunikation – Umgang mit Konflikten
  - Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht, Projektmanagement – ein Führungsinstrument für die Schul- und Personalentwicklung; Personalführung und Personalentwicklung
  - Moderation und Präsentation, Sitzungs- und Konferenzgestaltung
  - Inklusive Schulentwicklung, Personalentwicklung, Schulentwicklung: Instrumente und Methoden, datenbasierte Schulentwicklung, Projektentwicklung
  - Kompetenzorientierter und individualisierter Unterricht, Unterrichtsreflexion, Unterrichtsentwicklung; Unterricht beobachten, beraten und beurteilen, Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe, schulische Arbeitsorganisation als Teil der Unterrichtsentwicklung
  - Gesundes Führen, Personalentwicklung und Gesundheitsförderung

- Frauen und Führung (Genderproblem)
- Gremienarbeit und Zusammenarbeit im öffentlichen Raum
- Schulrecht, Recht und Verwaltung; Schulrecht für die pädagogische Praxis;
- Schulverwaltungshandeln
- Digitales Schulmanagement für schulische Führungskräfte
- Umsetzung und Präsentation eines persönlichen Projektes
- 'Erweiterte Schulleitung'
- Planspiel
- Bilanztagungen.

Ebenfalls *vor der Tätigkeit im Leitungsamt wird an Universitäten angeboten*

- *ein Weiterbildungsstudium mit Abschluss MA* mit Modulinhalten wie[138]
  - Organisationen managen – Schule leiten
  - Personal führen
  - aus Vergleichsstudien lernen
  - Qualität sichern und entwickeln
  - Unterricht weiterentwickeln und beurteilen
  - Diagnostizieren und evaluieren
  - Anfertigen einer Masterarbeit zu einem leitungsrelevanten Thema

Nach der Bestellung bzw. Ernennung zum bzw. für das schulische(n) Leitungsamt verteilen sich die Lehrinhalte auf folgende Phasen:

- In der *Phase der amtseinführenden Qualifizierung* für ein neues schulisches Leitungsamt (*d. h. Schulleiter(in) und Stellvertretung gemeinsam*) werden Inhalte angeboten wie beispielsweise:
  - Neu in der Führungsrolle, Selbstverständnis und Rolle als Führungskraft, Schulleiter(in) als Führungskraft, Sich selbst führen
  - Delegieren
  - Führen mit Zielen, Führen von Personal, ein Kollegium führen, Führung und Zusammenarbeit
  - Portfoliogespräch zur individuellen Qualifizierungsplanung
  - Schulmanagement, Schulmanagement als Führungsaufgabe
  - Kollegiale Fallberatung;
  - Kommunikation, Gesprächsführung, Mitarbeitergespräche, Kommunikation, Kooperation und Moderation
  - Konfliktmanagement
  - Projektmanagement

[138] Siehe z. B. Punkt 3.N.2.2.2 für Schleswig-Holstein!

- ➢ Schulentwicklung und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Schulentwicklung als Führungsaufgabe, Schulentwicklung, Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Unterricht, Schulentwicklungsprogramm und Evaluation, Qualitätssicherung
- ➢ Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung
- ➢ Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- ➢ Personalentwicklung, Personalmanagement: Entwicklung und Beurteilung
- ➢ Informations- und Kommunikationsmanagement
- ➢ Unterrichtsentwicklung, Unterrichtsqualität sichern und entwickeln
- ➢ Erziehung als Führungsaufgabe
- ➢ Schulrecht, juristische Fortbildung: Recht und Verwaltung
- ➢ Schulverwaltungshandeln, Schulorganisation und Verwaltungsaufgaben
- ➢ Öffentlichkeitsarbeit
- ➢ Gestaltung eines eigenen Projekts
- ➢ Hospitation
- ➢ Unterstützung durch „Senior-Expert(inn)en".

- Themen für *neu* im Amt tätige *Stellvertreter(innen)* sind beispielsweise:
  - ➢ Arbeit am Leitbild „Ständige Vertretung"
  - ➢ System, Ganzheit, Organisation von Schule, Wie ticken Systeme? Wie tickt Schule? Einführung in systemisches Denken
  - ➢ (eigene Funktion im) Projektmanagement
  - ➢ Menschenbild
  - ➢ Delegation
  - ➢ Eigenmotivation, Stärken-Schwächenanalyse, Reflexion der eigenen Persönlichkeit im Hinblick auf die Führungsrolle, bisherige Erfahrungen mit Führung
  - ➢ Erarbeiten persönlicher Entwicklungsziele, Visionen entdecken und Entwickeln, Achtsamkeit gegenüber sich selbst, Gesundheitsaspekt
  - ➢ Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Unterricht
  - ➢ Schule und Schulaufsicht
  - ➢ bedarfsorientierte Inhalte, z.B.: Veränderungsmanagement, Fortbildungsplanung
  - ➢ Kommunikation – Basiskompetenzen der Gesprächsführung, Zielvereinbarungsgespräche, Leitbild nach innen und außen vertreten, Feedback geben
  - ➢ Aufgabenfelder, Aufgabenklärung
  - ➢ Schulentwicklung: Instrumente und Methoden

- KR-Rollenklärung, Rollenklärung und Reflexion, Rollenwechsel, Rolle des Schulleiters/der Schulleiterin im Gesamtsystem, Rolle der Stellvertretung in der „Sandwich-Position" zwischen Kollegium und Schulleiter(in)
- Konferenzen leiten – Konferenzen gestalten
- Führen und Steuern; Führungstheorien; Führungsstile und Führungs-Instrumente, Führungsaufgaben, Umgang mit Widerstand/Abweichung
- Zusammenarbeit in der Schulleitung und mit dem Kollegium – Kommunikation, Mitentwicklung von Schule und Personal, Schulleitungs-Duo, Mediation
- Qualitätsentwicklung und Projektmanagement
- Jahresarbeitstagungen mit aktuellen Themen.

- In der *Phase der amtsbegleitenden Qualifizierung (allgemein für Schulleitungspersonen)* werden die Bereiche in jedem Fortbildungszeitraum mit solchen konkreten Angeboten unterlegt, die auf der Grundlage bildungspolitischer Schwerpunkte, der aktuellen Bedarfe der Zielgruppen sowie der Evaluation der vorhergehenden Fortbildungsjahre konzipiert werden. Das sind beispielsweise Themen wie:
  - Führen und Managen von Veränderungsprozessen als Schlüsselfunktion des Schulleitungshandelns, Führungsinstrumente
  - Unterrichtsqualität und Evaluation, von der Evaluation zur Schulentwicklung
  - Personalführung und Personalmanagement, Personalentwicklung
  - Qualitätsentwicklung und -sicherung
  - Ausbildung eines gesunden Schulklimas und einer demokratischen Schulkultur
  - Kooperations- und Kommunikationsprozesse in der schulischen Arbeit sowie im Vernetzungsprozess nach außen
  - Verwaltungs- und Ressourcenmanagement
  - Schulrecht
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - Leitungshandeln im „Schulleitungs-Duo" oder in der „erweiterten Schulleitung"
  - Schulleitungskongresse, Schulleitungssymposium.
- Themen für *schon länger im Amt tätige Stellvertreter(innen)* sind zum Beispiel:
  - Aufgabenklärung
  - Standortbestimmung und persönliche Entwicklungsziele
  - Rollenbezogene Kommunikation und Gesprächsführung
  - Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen
  - Handwerkszeug für Konrektorinnen/Konrektoren

- ➢ Gesund führen – Work-Life-Balance
- ➢ Leitungshandeln im „Schulleitungs-Duo".

- In der *amtsbegleitenden Phase* werden zur Weiterqualifizierung an den oben genannten Universitäten *MA-Studiengänge* allgemein für Schulleitungspersonen angeboten. Dabei bearbeitet man beispielsweise an der FU Berlin folgende Module als Studieninhalte:
  - ➢ Modul 1: Schul- und Personalentwicklung
  - ➢ Modul 2: Evaluation und Qualitätssicherung
  - ➢ Modul 3: Unterrichtsentwicklung
  - ➢ Modul 4: Realisierung eines „Evaluationsprojekts"
  - ➢ Modul 5: Durchführung eines „Personalmanagementprojekts".

Vergleichend und zusammengefasst kann *für die Aus- und Fortbildung der Konrektor(inn)en* Folgendes festgehalten werden:

- In den Phasen der Orientierung und der Vorqualifizierung, das heißt vor der Bestellung bzw. Ernennung für das Konrektor(inn)en- bzw. Stellvertreter(innen)-Amt werden in den deutschen Bundesländern keine für diesen Status spezifischen Inhalte vermittelt.
- Wenn eine spezielle Qualifizierung für das Stellvertreter(innen)-Amt mit spezifischen Inhalten erfolgt, dann erscheinen diese erst nach der offiziellen Bestellung bzw. Ernennung in den Fort- und Ausbildungsveranstaltungen.
- Die Lehrinhalte zur Aus- und Fortbildung umfassen folgende übergeordnete *Bereiche*: für alle neu bestellten und ernannten schulischen Leitungspersonen
  - ➢ Rollenklärung und -ausübung
  - ➢ Führung von Erwachsenen, Führung im Team
  - ➢ Schulentwicklung, Qualitätsentwicklung
  - ➢ Aufgabenfelder
  - ➢ (Selbst-)Fürsorge, gesundes Leiten
  - ➢ Verwaltung
  - ➢ Recht.

- Die Lehrinhalte zur Aus- und Fortbildung für *neu bestellte und ernannte schulische Stellvertreter(innen)* betreffen grundsätzlich alle oben genannten Bereiche unter dem spezifischen Fokus. Inwieweit die allgemeinen Themen wie Führung, Schulentwicklung, (Selbst-)Fürsorge in den Konzepten speziell auf die Gruppe der Konrektor(inn)en zugeschnitten ist, kann aufgrund der vorliegenden Informationen nicht geklärt werden. Dies ließe sich nur durch die jeweilige konkrete Abfrage der Themeninhalte der einzelnen Seminare/Lehrgänge eruieren.
- Speziell für die *neu bestellte und ernannte Stellvertretung* dürften folgende Module aufgearbeitet sein:

- ➢ Rollenklärung und Rollenausübung als Konrektor(in)
- ➢ Aufgabenklärung und Aufgabenfelder für das Stellvertretungsamt
- ➢ Leitungshandeln im Team.

- Für die *schon länger aktiven Stellvertreter(innen)* dürften folgende Module besonders relevant sein:
  - ➢ Standortbestimmung und persönliche Entwicklungsziele
  - ➢ Rollenbezogene Kommunikation und Gesprächsführung
  - ➢ Handwerkszeug für Konrektorinnen/Konrektoren
  - ➢ Zeitmanagement.

4.2.6 Verwendete wissenschaftliche Grundlagen

Die wissenschaftliche Basis, auf der Inhalte und Formate der Aus- und Weiterbildung der (zukünftigen) schulischen Führungspersonen beruhen, zeigt ebenfalls ein heterogenes Bild. Die Spannweite, wie die Lehrinhalte zustande kommen, ist weit. Die Curricula basieren zum einen auf den Erfahrungen und der Fachkompetenz der Fortbildner(innen) bis hin zu eigenen wissenschaftlichen Untersuchungen, die durch das Bundesland (z.B. Mecklenburg-Vorpommern) in Auftrag gegeben wurden. Bei den wissenschaftlichen Grundlagen bedient man sich an den Fortbildungsinstituten für Lehrkräfte der Erkenntnisse der Motivations- und Kommunikationsforschung, der Systemtheorie und der Führungsliteratur. Konkret greift man auf die fundierten Veröffentlichungen zur Schulleitung von Rolf Arnold, Adolf Bartz, Herbert Buchen, Maja Dammann, Stephan G. Huber, Rolf Dubs Hans-Günther Rolff, Michael Schratz oder Thomas Strubel zurück.[139] Diese und weitere theoretische Grundlagen dürften auch die Universitäten für ihre Studiengänge benutzen.

Als *wissenschaftliche Basis* der speziellen Aus- und Fortbildung von (zukünftigen) *Konrektor(inn)en* dienen an den Fortbildungsinstituten für Lehrkräfte meist die Veröffentlichungen von Herbert Asselmeyer et al., von den Herausgebern Herbert Buchen et al. und auch die Untersuchungen des Autors der vorliegenden Untersuchung.[140]

4.2.7 Evaluationsinstrumente

Die Aus- und Fortbildungen der (zukünftigen) schulischen Leitungspersonen – das heißt also *auch der (zukünftigen) Stellvertreter(innen)* – werden in allen Bundesländern überprüft. Es gibt überall eine Kontrolle der (Mindest-)Anwesenheit sowie *Zertifikate*. Diese werden entweder für die einzelnen Veranstaltungen oder für die

[139] Siehe Literaturverzeichnis!
[140] Siehe Literaturverzeichnis!

erfolgreiche Ableistung der gesamten Qualifizierungsmaßnahme ausgestellt. Klausuren sind nur bei den universitären Angeboten vorgesehen. Als Evaluationsverfahren werden angewandt:

- Eignungsfeststellungsverfahren;
- Führung eines (Lern-)Portfolios, dazu: Portfoliogespräche
- Kolloquien, Bilanzgespräche
- Feedback der Teilnehmer(innen), Tandempartner oder Fortbildner(innen)
- Feedbackfragebögen, auch digital
- Feedback für Lehrgangsleitung (am Ende jeden Lehrgangs digitale Abfrage nach Bedeutsamkeit der Inhalte, Teilnehmerorientierung, Methoden und Medieneinsatz)
- leitungsrelevante Gestaltungsaufgaben, Erarbeiten eines persönlichen Führungskonzept
- Leistungsnachweise zu den bearbeiteten Themenfeldern, Dokumentation von Intervisionssitzungen
- anonymer Fragebogen am Ende jeden Moduls
- am Ende der Kurse Reflexionsbögen („Differenzierungsmatrix")
- Bearbeiten von Studien- und Transferaufgaben durch Gutachter überprüft
- Befragungen
- Gesamtevaluation am Ende jeder Phase
- „Follow-up-Evaluation" nach Abschluss der Qualifizierung
- bei Studium die abschließende wissenschaftliche Masterarbeit
- Abschlussarbeit mit Präsentation eines Führungsprojekts.

Um die Lehrgänge für deren Weiterentwicklung zu evaluieren, wurden z. B. in Baden-Württemberg 2016 die Teilnehmer(innen) der Einführungsseminare nach deren Wünschen und Anregungen befragt.

Die Evaluationsinstrumente der MA-Abschlüsse, den die verschiedenen Universitäten einsetzen, sind üblicherweise (Teil-)Prüfungen und eine wissenschaftliche Masterarbeit. Genaueres ist in den jeweiligen Prüfungsordnungen für MA-Abschlüsse geregelt.

5 Erkenntnisse und Konsequenzen aus dem Bundesländervergleich in Bezug auf die Stellvertretung

Im Anschluss an die Zusammenschau und an den Vergleich der deutschen Bundesländerkonzepte stellen sich – *themenbezogen* – folgende Fragen:

- Welche *Aus- und Fortbildungsverfahren für Konrektor(inn)en* bzw. schulische Stellvertreter(innen) liegen *strukturell* bereits in den deutschen Bundesländerkonzepten vor? Wie sehen die *Inhalte* aus?
- Welche *Konsequenzen sind aus der Analyse* der Länderkonzepte *für die Aus- und Fortbildungen von Konrektor(inn)en* bzw. schulischen Stellvertreter(inne)n zu ziehen?

Relevanz besitzen *die Befunde der vorliegenden Untersuchung* und die daraus sich ergebenden Erkenntnisse und Konsequenzen weniger für potenzielle Bewerber(innen) auf ein Schulleitungsamt,[141] sondern besonders für „die Wissenden", die Verantwortlichen. Das heißt, die Befunde *sollen speziell die leitenden Vertreter(innen)* der Ausbildungsinstitutionen sowie *die politischen Entscheidungsträger(innen)* ansprechen.

5.1 Spezielle Aus- und Fortbildungsverfahren für Konrektor(inn)en in den deutschen Länderkonzepten

Die erste Erkenntnis aus der hier vorgelegten Untersuchung *bestätigt* die bei Punkt 1 geäußerte *Vermutung*: *Manche Konzepte sind unspezifisch,* das heißt sie sind nur für die Zielgruppe der gesamten Schulleitung mit Fokus auf die Schulleiter(innen), *nicht aber separat für Stellvertreter(innen)* konzipiert.

Dabei zeigen sich – präziser erfasst – *strukturell drei Ansätze.*

- *Ansatz 1* umfasst die Konzepte, die eine *weitgehend separate Aus- und Fortbildung* für die schulische stellvertretende Leitung (Konrektor(inn)en) realisieren. Dies betrifft die Gruppe der Bundesländer *Baden-Württemberg, Berlin-Brandenburg, Niedersachsen, (in Teilen) NRW, (ab 2019-20) das Saarland sowie Schleswig-Holstein.*
- *Ansatz 2* umfasst die Konzepte, die *einzelne spezielle Module* für die schulische stellvertretende Leitung (Konrektor(inn)en) anbieten. Das geschieht in Bayern, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz.
- *Ansatz 3* umfasst die Konzepte, in denen die schulische stellvertretende Leitung (Konrektor(inn)en) *gemeinsam mit den Schulleiter(inne)n* für die neue Funktion

[141] Für die deutschen potenziellen Bewerber(innen) auf Schulleitungsstellen selbst ist die *bestehende*, umfassende akademische Vorqualifikation für ein schulisches Leitungsamt zwar eine wesentliche positive Einflussgröße auf die Motivation, sich zu bewerben. Es fehlt jedoch diesen Novizen die Erfahrung und das Wissen darüber, was im „Schulleitungsjob" wirklich an Kenntnissen benötigt wird (vgl. dazu die Untersuchung dieser Einflussfaktoren durch Müller/Hancock/Wang/Stricker 2017).

aus- und fortgebildet werden. Dieser Gruppe sind die Konzepte der Bundesländer Bremen, Hessen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen zuzuordnen. Ebenso gehören in diesen Ansatz die MA-Studienangebote der verschiedenen bundesdeutschen Universitäten (FU Berlin, TU Dortmund, Universitäten Kassel, Hildesheim, Kaiserslautern, Kiel und Jena).

Die Implementierung dieser Ansätze weist zudem jeweils verschiedene Inhalte auf, die nachfolgend mitgenannt werden.

5.1.1 Separate Aus- und Fortbildungskonzepte für Konrektor(inn)en

Die untenstehenden Konzepte sind von unterschiedlicher Dauer und haben (zum Teil) auch unterschiedliche Inhalte. Sie sind *speziell für schulische Stellvertreter(innen) entwickelte, separate Qualifizierungsreihen,* die *stets amtseinführend,* das heißt *nach der Bestellung oder Ernennung* in das Konrektor(inn)en-Amt umgesetzt werden. Die Maßnahmen bestehen jeweils aus einzelnen, aufeinander aufbauenden, zusammenhängenden Modulen. Sie werden in den folgend genannten deutschen Bundesländern bereits umgesetzt.

5.1.1.1 Konzept Baden-Württemberg

Das Einführungsseminar, das im Anschluss an die Vorqualifizierungsphase für Lehrkräfte für *neu bestellte* Abteilungsleiter(innen), *Konrektor(inn)en und stellvertretende Schulleiter(innen)*[142] *angeboten wird, bearbeitet in Teil 1* folgende Themen:

- Bisherige Erfahrungen mit Führung (Muster und Vorbilder)
- Menschenbild
- Motivation klären: Warum will ich führen?
- Führungsaufgaben
- Reflexion der eigenen Persönlichkeit im Hinblick auf die Führungsrolle
- Führungstheorien
- Stärken-Schwächenanalyse
- Erfolgsmodelle von Führung
- Rollenklärung/Rollenwechsel
- Informationen über Führungsstile und Führungsinstrumente
- Visionen entdecken und entwickeln
- Erarbeitung persönlicher Entwicklungsziele.

Teil 2 enthält folgende Themen:

- Einführung in systemisches Denken (Ansatz/Grundgedanken kennenlernen)

[142] Vgl. auch: https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufgabenbereiche/st_schul/fb_einf/ [Abruf: 21.06.2018]

- Wie ticken Systeme? Wie tickt unser System?
- Definition: System, Ganzheit, Organisation
- Strukturgestalt: Aufbaustruktur, Ablaufstruktur, Prozessarten
- Schule und Schulaufsicht
- Rolle der Schulleiterin/des Schulleiters im Gesamtsystem des schulischen Bildungswesens.

Zudem gibt es für Konrektor(inn)en an Grundschulen, Werkrealschulen/Hauptschulen, Realschulen, Gemeinschaftsschulen und Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ), Gymnasien und Berufsschulen ein mehrtägiges Seminar, das das „Führen in der Stellvertretung" besonders unter weiblichem Aspekt aufarbeitet.

5.1.1.2 Konzept Berlin-Brandenburg

Die *Qualifizierungsreihe für stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter* wendet sich u. a. an *ernannte* Konrektor(inn)en.[143]

Die Qualifizierungsreihe umfasst jeweils dreimal zweitägige Veranstaltungen. Diese finden an wechselnden Wochentagen statt und umfassen *insgesamt 54 Stunden.*[144] Zudem wird der Aufbau eines Netzwerkes forciert sowie eine Supervision für das Netzwerk angeboten. Insgesamt werden Gruppen von maximal 20 Personen gebildet, die im 1. Projektjahr die Entwicklung von drei Modulen erarbeitet und im 2. Projektjahr diese erprobt und evaluiert.[145] Die Veranstaltungen vermitteln Inhalte

- zur Übernahme konkreter Führungsverantwortung
- zur Organisation von Unterricht und Erziehung
- sowie zur Schul- und Personalentwicklung.

Hierbei spielen folgende Fragestellungen eine hervorgehobene Rolle:

- Was bedeutet es, eine Organisation zu führen bzw. an dieser Führung beteiligt zu sein?
- Wie steuere ich Projekte?
- Wie entwickle ich ein Team?
- Welche Kompetenzen muss ich entwickeln, um konfliktreiche Gruppenprozesse erfolgreich zu einem Ergebnis im Sinne der schulischen Entwicklungsziele zu führen?
- Wie gelange ich zu Rolleneinnahme und -klarheit?
- Wie entwickle ich mein Selbstkonzept als Führungsperson?

[143] Die Zielgruppe dieses Konzepts sind ebenfalls Primarstufenleiter(innen), beauftragte Lehrkräfte an Grundschulen und sogenannte Abwesenheitsvertreter(innen).

[144] Vgl.: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/Qualifizierung/fortbildung/fortbildung_fuer_fuehrungskraefte/personalentwicklung/fuehrungskraeftequalifizierung/2017_0815_Flyer__Distributed_Leadership_Berlin_2017_2018_Kurs_2_01.pdf (= Quelle 3/Seite 1)

[145] Vgl. auch: Quelle bei der vorigen Fußnote: Seite 9

- Wie führe ich Personalentwicklungsgespräche und gebe damit Impulse für die Professionalisierung der Lehrkräfte?
- Wie entwickle ich eine Feedbackkultur in meinem Aufgabenbereich?
- Wie gewährleiste ich eine Unterrichtsorganisation, die mit den Zielen der Schule abgestimmt ist?
- Welche Rückschlüsse ziehe ich aus den Daten der internen und externen Evaluation für die Planungen in meiner Schule?
- Welche Abstimmungsprozesse mit StSchA, Träger und Kooperationspartnern haben Einfluss auf meine Planungen?

Grundintention der Qualifizierungsreihe ist eine sinnvolle Verknüpfung der aktuellen Erfordernisse an die Teilnehmenden der Qualifizierungsreihe in ihrer Schule im Sinne des Distributed-Leadership-Gedanken. Das bedeutet, die Mitglieder der jeweiligen Schulleitungen sollten ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln. Hierfür ist eine weitere Unterstützung von anderer Stelle notwendig.

5.1.1.3 Konzept Niedersachsen

Im Rahmen und aufgrund der Ergebnisse eines groß angelegten Forschungsprojekts[146] bot bzw. bietet man für die Lehrer(innen) Niedersachsens zunächst für die gesamte zukünftige schulische Führung eine *Erstqualifikation* an. Diese zielt auf *Lehrkräfte*, die sich *erfolgreich* um die Stelle in der Schulleitung *beworben haben*. Sie erhalten für ihren neuen Tätigkeitsbereich grundlegende Informationen und Handlungsmuster.

Danach werden *separat für die ständigen Vertreter(innen)* und eigens für die neu ernannten Schulleiter(innen) Qualifizierungskurse – *QStV und QSL* – angeboten. Zusätzlich gibt es für alle Führungskräfte im Schulbereich *Coaching-Angebote*.

Die *Qualifikation für Stellvertreter(innen) (QStV)* betrifft neu ernannte Konrektor(inn)en. Sie sieht im Überblick wie folgt aus:

Die Auftaktveranstaltung dient dem Kennenlernen und beinhaltet Themen wie Rollenklärung und -erwartung.

Schwerpunkte der darauffolgenden Module sind:

- Führen und Steuern
- Zusammenarbeit in der Schulleitung und mit dem Kollegium
- Führungskommunikation
- Qualitätsentwicklung und Projektmanagement
- Rechtsgrundlagen.

Die QStV ist inhaltlich für die Rolle als Führungskraft konzipiert. Administrativ-handwerkliche Inhalte (z. B. Stunden- oder Vertretungsplan erstellen) werden nicht

[146] Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Qualifizierung von Ständigen Vertreterinnen und Vertretern von Schulleiterinnen und Schulleitern (QStV)" durchgeführt von Juli 2008 bis Mai 2010 im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums in Zusammenarbeit mit der Universität Hildesheim

vermittelt. Der Aufbau und die Förderung der Kooperation der Teilnehmer(innen) in Form von Netzwerken soll angeregt werden.

5.1.1.4 Konzept Nordrhein-Westfalen (NRW)

Nach der *offiziellen Ernennung* gibt es zunächst *für alle „mit Schulleitungsaufgaben beauftragte Personen"*[147] *ein eigenes Ausbildungsangebot* (Curriculum). Damit sind *auch Stellvertreter(innen)* sowie Personen aus der erweiterten Schulleitung *angesprochen.*

- Die Förderungsmaßnahmen für diese Personengruppe zielen auf die Schlüsselkompetenzen Rollenklarheit, Kommunikation, Innovation und Management. Diese betreffen auch *stellvertretende Leitungspersonen,* d.h. also Konrektor(inn)en, und umfassen vier Bausteine:
  - Baustein 1: Projektmanagement
  - Baustein 2: Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Unterricht
  - Baustein 3: Kommunikation
  - Baustein 4: bedarfsorientiert, z.B. Veränderungsmanagement.
- Dazu wurde im Bezirk Düsseldorf 2015/16 ein *Pilotprojekt für die Zielgruppe im Amt tätiger Stellvertreter(innen)* durch- und weitergeführt. Darin ging es um das *Leitungshandeln speziell von Konrektor(inn)en an Grundschulen* und von mit Schulleitungshandeln betrauten Personen. Inhaltsbereiche dieser Fortbildung waren:
  - Aufgabenfelder, Standortbestimmung und persönliche Entwicklungsziele
  - Rollenbezogene Kommunikation und Gesprächsführung
  - Rollenklärung und Reflexion
  - Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen
  - Handwerkszeug für Konrektorinnen/Konrektoren
  - Gesund führen – Work-Life-Balance.
- Zudem bietet Nordrhein-Westfalen (NRW) ein interessantes Ausbildungsdetail an, die sogenannte *Eignungsfeststellung.* Jede(r) der potenziellen Kandidat(inn)en muss *vor* dem offiziellen Auftrag zur Leitung einer Schule das sogenannte *Eignungsfeststellungsverfahren (EFV)*[148] erfolgreich absolvieren. Dabei handelt es sich um ein Assessment-Center-Verfahren, bei dem die Eignung für ein Schulleitungsamt festgestellt wird. Vier Kompetenzen, nämlich Rollenklarheit, Innovation, Management und Kommunikation werden überprüft, indem man berufsrelevante Arbeitssituationen simuliert. Ähnliche Assessment-Verfahren werden auch in anderen Bundesländern angewandt.

[147] Vgl.: Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung – Rahmenkonzept 2011, S. 27ff.
[148] Vgl.: https://www.qua-lis.nrw.de/schulmanagement/eignungsfeststellungsverfahren/index.html [Abruf: 20.08.2019]

5.1.1.5 Konzept Saarland

Das Angebot Q II, die zweite Qualifizierungsphase (Säule 2), das *vor der offiziellen Bestellung und Ernennung* zum Schulleiter/zur Schulleiterin oder zur Konrektorin/zum Konrektor gemacht wird, ist eine Modulreihe, die alle zukünftigen Schulleitungsmitglieder betrifft. Die Vor-Qualifizierung der schulischen Stellvertreterinnen und Stellvertreter ist also hier noch in die Leitungsqualifizierung einbezogen.

Die eigenständige *Qualifizierung der Konrektor(inn)en „Neu-im-Amt"* ist nach Auskunft der offiziellen Stellen *in der Planung* und wird zum Schuljahr 2019-20 erstmals angeboten werden.

5.1.1.6 Konzept Schleswig-Holstein

Das Bundesland Schleswig-Holstein bietet verschiedene Aus- und Fortbildungsteile, auch und speziell für stellvertretende Schulleiter(innen), an.

- Das von der *Christian-Albrechts-Universität zu Kiel* angebotene zusätzliche *Weiterbildungsstudium* zielt auf studieninteressierte Lehrkräfte, die mindestens ein Jahr Berufserfahrung haben oder gegebenenfalls eine Aufnahmeprüfung erfolgreich absolvieren. In vier Semestern werden folgende *Module* evidenzbasiert bearbeitet:
  - Organisationen managen – Schule leiten
  - Professionell kommunizieren
  - Personal führen
  - Qualität sichern und entwickeln
  - Aus Vergleichsstudien lernen
  - Unterricht weiterentwickeln und beurteilen
  - Diagnostizieren und evaluieren.

Das berufsbegleitende Studium an der Universität zu Kiel enthält ferner zwei Praktika und führt zum international anerkannten *Masterabschluss*. Das absolvierte Studium wird bei der Ausbildung für ein Schulleitungsamt – d.h. *auch für zukünftige Konrektor(inn)en* – berücksichtigt und zum Teil angerechnet.

- In einem *Einführungsseminar* am IQSH haben *neu ernannte Stellvertreter(innen),* Koordinator(inn)en und Stufenleiter(innen) allgemeinbildender Schulen die Möglichkeit, sich zeitnah mit ihren neuen Aufgaben auseinanderzusetzen. Folgende Themen werden behandelt:
  - Aufgabenklärung
  - Leitungshandeln
  - Rollenklärung.

  Weiterhin wird dieser Personengruppe die Teilnahme an folgenden Fortbildungsveranstaltungen empfohlen:

- Kommunikation – Basiskompetenzen der Gesprächsführung
- Konferenzen leiten – Konferenzen gestalten
- Schulentwicklung: Instrumente und Methoden.

- In dem *Zertifikatskurs für länger im Amt tätige stellvertretende Schulleiter(innen)* werden am IQSH folgende Themenbereiche bearbeitet:
  - Führen und Steuern
  - Zusammenarbeit in der Schulleitung und mit dem Kollegium – Kommunikation
  - Qualitätsentwicklung und Projektmanagement.
- *Für stellvertretende Schulleiter(innen)* werden am IQSH (nach Schularten getrennt) jeweils zusätzlich *Jahresarbeitstagungen* angeboten. Das Programm enthält unterschiedliche aktuelle leitungsrelevante Themen.

5.1.2 Einzelne spezielle Module zur Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung

Die nun beschriebenen Konzeptbereiche sind *in die gesamte schulische Führungsausbildung integrierte, aber speziell für die Stellvertretung konzipierte Aus- und Fortbildungsteile.* Sie werden in den folgend genannten deutschen Bundesländern umgesetzt.

5.1.2.1 Konzeptteile Bayerns

Für *Modul B,* d.h. für die *Aus- und Fortbildung der neu ernannten Schulleiter(innen),* gibt es an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen ein schulartübergreifendes, verpflichtendes Curriculum, *bei dessen Ausgestaltung die spezifischen Besonderheiten der Schularten berücksichtigt werden.*

- *Lehrgang 1 (B1)* befasst sich schwerpunktmäßig mit Schulorganisation, Schulverwaltung und rechtlichen Themen sowie dem Rollenwechsel.
- Im *2. Lehrgang* (B2) stehen Kommunikation und die Themenfelder Personalführung/-entwicklung im Mittelpunkt.
- Mit Qualitätssicherung sowie mit Bereichen der Schulentwicklung beschäftigen sich die Lehrgangsteilnehmer(innen) im *3. Lehrgang (B3).*

Die spezifischen Inhalte der Aus- und Fortbildung für die Qualifizierung der *Konrektor(inn)en an Realschulen, beruflichen Schulen und Gymnasien* sind **zurzeit** an der ALP Dillingen *in Arbeit.*

5.1.2.2 Konzeptteile Hamburgs

- Im Stadtstaat Hamburg werden *einzelne Module* (wie z.B. die Stundenplangestaltung oder die Rollenklärung) für *im Amt tätige schulische Stellvertreter(innen)* angeboten.

- Zudem wendet man sich In Hamburg bereits früh an Lehrkräfte, welche die Berufseingangsphase abgeschlossen haben, sicher in den Regelaufgaben einer Lehrkraft sind und über weitere Perspektiven nachdenken. Das Seminar *Karriereberatung* gibt in drei Zeitstunden eine erste Orientierung über mögliche Karrierepfade in Schule und anderen Institutionen des pädagogischen Feldes. Damit legt es die Grundlage für weitere persönliche Überlegungen der Interessierten, d. h. auch für die *an der stellvertretenden Schulleitung interessierten Lehrkräfte.*
- Ebenso bietet die schulische Führungsausbildung in Hamburg Lehrkräften, die sich demnächst auf eine schulische Leitungsstelle bewerben, ein einwöchiges *Betriebspraktikum* in Hamburger Unternehmen an. Durch die Teilnahme am Alltag einer Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen sollen die Kandidat(inn)en ihre eigenen Vorstellungen von Leitung klären und präzisieren. Der Vergleich zwischen schulischer und privatunternehmerischer Führungspraxis wird dabei reflektiert.

5.1.2.3 Konzeptteile Mecklenburg-Vorpommerns

- *Nach dem Eintritt in das neue Amt* zielt das Qualifizierungsprogramm (Phase 3) teilweise differenziert auf die Mitglieder der Schulleitung. Es gibt Pflichtmodule, die Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en gemeinsam besuchen müssen. Ebenso müssen die ernannten Schulleiter(innen) und Stellvertreter(innen) von ihnen ausgewählte Wahlpflichtmodul-Veranstaltungen besuchen. *Zusätzlich können die ernannten Stellvertreter(innen)* und Schulleiter(innen) – *als getrennte Gruppen – thematisch selbst gewählte Wahlmodule zu ihrer Aus- bzw. Fortbildung belegen.*
- Zudem betont Mecklenburg-Vorpommern bei seiner gesamten Schulleitungsaus- und Fortbildung den *Gesundheitsaspekt.* Man bietet ein zweitägiges Pflichtseminar und ein eintägiges Wahlseminar unter dem Titel „Gesundes Führen" an. In Anbetracht der steigenden Burn-out-Fälle unter dem Lehrpersonal und in Anbetracht der steigenden Arbeitsbelastungen der Schulleitungen wirken – so die Auskunft der leitenden Stellen – die vermittelten und diskutierten Inhalte mit hoher Wahrscheinlichkeit präventiv.

5.1.2.4 Konzeptteile Rheinland Pfalz

- In Rheinland-Pfalz bietet man für Konrektor(inn)en der Primarstufe *eine* spezielle Veranstaltung an, das explizit die Stellvertreter(innen) betrifft. Es geht dabei um die sogenannte *„Sandwich-Position"*. In ein solches „Zwischen-den-Stühlen-Stehen" zwischen Kollegium und Schulleiter(in) kann speziell die Stellvertretung leicht geraten. In Anbetracht der 22 % Betroffenen, die in einer Studie[149] angaben, in dieser Position zu sein, ein bemerkenswerter, spezifisch auf die Stellvertretung ausgerichteter Ansatz.

[149] Vgl.: Chott/Bodensteiner 2011, S. 77

- Ebenso bietet das Zentrum für Schulleitung und Personalführung eine *für Konrektor(inn)en relevante* Veranstaltung an, die das „Schulleitungs-Duo" bzw. die *Schulleitung im Team* thematisiert. Beide Veranstaltungen sind eintägig.
- Zudem besteht noch ein anderes – auch für Stellvertreter(innen) relevantes – Angebot. Um auch die bereits (länger) aktiven Schulleitungsteams aller Schularten *(d. h. also auch Stellvertreter(innen))* bei ihren vielfältigen Aufgaben passgenau und individuell zu unterstützen, gibt es in Rheinland-Pfalz eine *Beratungsgruppe von Senior-Expertinnen und -Experten*. Die ehemaligen Leiterinnen und Leiter von Schulen bzw. Studienseminaren besitzen jahrzehntelange Erfahrung sowie hohe Feldkompetenz und bieten qualifizierte Beratung auf Augenhöhe an. Sie unterstützen zu Fragen beim Einstieg in die neue Funktion, zum schulischen Management im Alltag, bei der Personalentwicklung oder in anderen zentralen Handlungsfeldern von Führung und Schulentwicklung. Die Gespräche sind vertraulich, zielorientiert und kostenfrei.

5.1.3 Einzelne relevante inhaltliche Aspekte zur Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung

Die im Folgenden gesammelten, hier aufgezeigten Teile beschreiben *einzelne Versatzstücke des Gesamtkonzepts der integrierten Schulleitungsausbildung*. Diese Einzelaspekte erscheinen für die Aus- und Fortbildung der zukünftigen oder neu bestellten bzw. ernannten Stellvertreter(innen) ebenso zuträglich. Diese Aspekte finden sich auch in den MA-Studiengängen der verschiedenen Universitäten[150] sowie in den folgend genannten deutschen Bundesländerkonzepten.

- Das Bundesland *Bremen* bietet für den schulischen Führungsnachwuchs eine umfangreiche Förderung an. Das *Projekt FüNF* (Führungsnachwuchsförderung) beinhaltet ein umfangreiches 83-stündiges, in 16 Tagesterminen abzuleistendes Programm.

  Folgende Komponenten, die *auch auf zukünftige Stellvertreter(innen)* zielen, bilden den Kern des Bremer „FüNF"-Konzepts:

  - die Übernahme einer leitungsrelevanten Gestaltungsaufgabe in der eigenen Schule für ein Schuljahr
  - das Fortbildungsprogramm
  - Module zur Karriereförderung und -planung, Potenzialanalyse in Form eines Assessment-Centers
  - die Option eines Mentorings durch erfahrene Schulleitungskräfte für weibliche und männliche Lehrpersonen (sofern Kapazitäten bestehen).

  Dazu kommen:

  - ein Coaching zur Bewerbung,

[150] Masterstudiengänge für (zukünftige) schulische Führungskräfte werden angeboten an der FU Berlin, der TU Dortmund, den Universitäten Kassel, Hildesheim, Kaiserslautern, Kiel und Jena.

- ein Coaching zur Klärung der eigenen Befindlichkeiten (Titel: „Will ich und wenn ja, warum nicht?“ sowie
- eine Potenzialanalyse.

- In *Hessen* ist 2018 ein neues Ausbildungskonzept entworfen worden, das auf die *gesamte Schulleitung* zielt. Man geht aktuell davon aus, dass sich Schulleiter(in) und Konrektor(in) gegenseitig gut vertreten können müssen. Deshalb, so die Auskunft, werden Personen, die als Schulleiter(in) oder als Stellvertreter(in) tätig sind, anfangs mit den gleichen Inhalten konfrontiert. *Vor der Ernennung* sollen die Kandidat(inn)en für beide Schulleitungsämter (Schulleiter(in) *und Stellvertretung*) Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen in folgenden Bereichen erwerben:
  - Kommunikation und Leitung
  - unterrichtswirksame Führung
  - Schulbudget
  - Schulrecht
  - Qualität und Veränderungsprozesse.

  In einem Eignungsfeststellungsverfahren werden dann die erworbenen Kompetenzen überprüft und bewertet.

  Nach der Ernennung/Bestellung für das Amt als Schulleiter(in) stehen – für die ersten fünf Jahre – folgende Module auf dem Ausbildungsprogramm:
  - Rolle und Selbstwirksamkeit
  - Kommunikation
  - Veränderungen gestalten
  - Rahmenbedingungen und Strukturen.

  Über fünf Jahre im Amt tätige Schulleiter(innen) *und vermutlich auch Konrektor(inn)en* erhalten Fortbildungen, die auf die Weiterentwicklung der Kernkompetenzen schulischer Führungskräfte zielen. Es ist ein Mix aus persönlicher Beratung und Coaching, kollegialem Austausch sowie von relevanten Neuentwicklungen.
- Das Bundesland *Sachsen* hat als bemerkenswerten Punkt in der Amtseinführungsqualifizierung eine individualisierende Komponente. Es bietet *Wahl- und Pflichtmodule* an, wodurch die Ausbildung, Fähigkeiten und Kenntnisse der Kandidat(inn)en berücksichtigt und damit zielgenauer werden.

  Zudem bietet die Aus- und Fortbildung der schulischen Leitungskräfte – wie andere Bundesländer ähnlich – eine vorbildliche *Gliederung* an. Die übersichtlich strukturierten Phasen sind:
  - Orientierung
  - Amtsvorbereitende Qualifizierung
  - Amtseinführende Qualifizierung
  - Amtsbegleitende Qualifizierung.

- In *Sachsen-Anhalt* richtet man sich in der gesamten Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre neuen Ämter auf das *„Lernen aus der Praxis"*. Demnach erhalten auch *zukünftige schulische Stellvertreter(innen)* einen angeleiteten Einblick in Einzelfälle der Schulpraxis, was gegebenenfalls die Qualifizierung durch ein Praktikum im Handlungsfeld von Führungskräften ergänzt. Es geht darum, dass die Teilnehmenden anhand der Bearbeitung der Einzelfälle ihre speziellen Kompetenzen und Interessen reflektieren, um sie mit den Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften abgleichen zu können.
- In den Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für schulisches Führungspersonal bietet das Bundesland *Thüringen* eine vorbildliche *Vielfalt von Methoden* zur Umsetzung an. Die Lehrformen und Arbeitsmethoden sind problemorientiert, vielfältig, kompetenzorientiert und fördern sowohl individuelles Lernen wie auch kooperatives Arbeiten und Teamlernen. Günstig sind komplexe Aufgaben, deren Lösung als Herausforderung betrachtet werden kann. Auch spielen die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine wichtige Rolle. Sie eröffnen die Chance multimedialen Lernens unabhängig von festen Lernorten, Lernzeiten und Lerntempi und sind ausgerichtet am individuellen Wissensstand und an individuellen Lernfortschritten. Der *Methoden-Pool* umfasst:
  - Vorträge, Impulsreferate
  - Übungen
  - Demonstrationen
  - Simulation
  - Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit
  - Fragen-/Themenspeicher
  - Metaplan, Mind-Mapping,
  - Rollenspiele, Planspiele
  - Gestaltmethoden (Bilder, Collage, szenisches Gestalten usw.)
  - Videotraining
  - Moderations- und Visualisierungstechniken
  - Entscheidungstraining
  - Situationsanalyse
  - Kommunikationstraining.

  Unterstützend wirken:
  - Coaching
  - Supervision
  - kollegiale Beratung
  - kritische Freundschaften
  - Mentoring.

  Im sogenannten „Lernort Selbststudium und Reflexion" werden die jeweiligen Seminarthemen vorbereitet und vertieft.

Positiv zu bewerten ist auch das *„persönliche Projekt"* in Thüringen. Die Umsetzung eines Schulentwicklungsvorhabens mit der Übernahme von Führungsverantwortung im Rahmen des persönlichen Projekts ist obligatorischer Bestandteil der Phase 2. Am Ende der Qualifizierung präsentiert jeder Teilnehmende die übernommenen Führungsaufgaben und die dabei gemachten Erfahrungen.

Zusammengefasst bieten die deutschen Bundesländer in ihren unterschiedlichen Aus- und Fortbildungskonzepten *für schulische stellvertretende Leitungskräfte* eine Reihe evidenzbasierter Inhalte an, die in die oben genannten unterschiedlichen Strukturen eingebunden sind.

5.2 Konsequenzen für die Qualifizierung der Stellvertretung

Die oben aufgeführten Erkenntnisse werfen die Frage auf, welcher strukturelle Ansatz der richtige ist.

Oberflächlich betrachtet, könnte man vermuten, dass *die im Amt tätigen Schulleiter(innen)* mit Konzepten und Tipps zum Coaching[151] eine *Ausbildung der neuen Stellvertretung selbst* bewerkstelligen könnten. Erfahrungsgemäß fehlt jedoch im heutigen aufgabenreichen, hektischen Schulbetrieb für eine fundierte Aus- und Fortbildung die Zeit und deshalb wohl auch der Wille der „Nummer 1", diesen Part vertieft und evidenzbasiert zu leisten. Die auf der staatlichen Aus- und Fortbildung *basierende* Einführung in die neuen Aufgaben der „Nummer 2" – speziell an der Schule vor Ort – erfordert von der „Nummer 1" ohnehin eine Menge Zeit. Zudem könnte bei einer alleinigen Ausbildung „im Haus" der notwendige „Blick über den Tellerrand" der eigenen Schule die Qualität der Konrektor(inn)en-Aus- und Fortbildung schmälern. Deshalb sollte eine sinnvolle, zukunftsorientierte Vorbereitung auf das Stellvertretungsamt weiterhin auf einer soliden, aktuellen, wissenschaftlichen, d. h. evidenzbasierten Grundlage an den entsprechenden staatlichen Fortbildungsinstitutionen für Lehrkräfte oder auch an Universitäten erfolgen.

Die Gründe, die *für ein gemeinsames Ausbildungskonzept für Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en* von Behördenvertreter(inne)n vorgebracht wurden, waren von den entsprechenden staatlichen Stellen zusammengefasst folgende:

- Die Konrektor(inn)en müssen von vornherein in der Lage sein, die Schulleitungsaufgaben voll zu übernehmen. Dies sei notwendig, weil die Stellvertretung im Falle eines (überraschenden, z. B. krankheitsbedingten) Ausfalls der „Nr. 1 der Schule", deren Aufgaben im vollen Umfang übernehmen muss.
- Ebenso sei es auch bei Anwesenheit der Schulleiterin/des Schulleiters an der Schule wegen der Fülle der Aufgaben notwendig, eine Kooperation „auf fachlicher Augenhöhe" zu praktizieren.

[151] Vgl. z. B. Schulleitung intern – H Mai/2015/1, S. 7 oder H 9/2016, S. 4–5

- Zudem wurde argumentiert, dass die Personen der Stellvertretung meist die Funktion des Stellvertreter bzw. der Stellvertreterin als „Sprungbrett" für eine Schulleiter(innen)-Stelle ansehen. Durch eine gemeinsame Aus- und Fortbildung werden die Stellvertreter(innen) für diesen Status gleich entsprechend vorbereitet.

Dass die Aus- und Fortbildung der Stellvertretung *gemeinsame Elemente mit der Aus- und Fortbildung der Schulleiter(innen)* enthalten sollte, erscheint sinnvoll. Es gibt allgemeine, grundsätzliche für Führung relevante Themen, die zukünftige, aber auch länger aktive Schulleiter(innen) *und* Stellvertreter(innen) *gemeinsam* betreffen. Das sind für das Leitungshandeln relevante Bereiche und Inhalte wie:

- Menschenbild
- Führungstheorien
- Kommunikation
- Schulentwicklung
- Qualitätsentwicklung des Unterrichts
- Digitalisierung (in) der Schule.

Das Plädoyer für eine *zumindest teilweise eigene Aus- und Fortbildung für schulische Stellvertreter(innen)* stützt sich auf verschiedene wissenschaftliche, d. h. evidenzbasierte Argumente. *Komprimiert* gesagt, hängt es mit den speziell auszuübenden Tätigkeiten sowie mit der eigenen Rolle und dem Status der Konrektor(inn)en im Vergleich zu den Schulleiter(inne)n zusammen.

Wie wissenschaftliche Studien[152] zeigen, ist der *Fokus der Tätigkeiten der schulischen Stellvertretung* zunächst *mehr* auf die *Organisation* gerichtet. Das sind klassischerweise die Stundenplangestaltung, die Regelung des Vertretungsplans, die Organisation von Kooperationstreffen oder beispielsweise die Zusammenstellung des Schulportfolios. Man kann aber nicht erwarten, dass die Kandidat(inn)en für einen Stellvertretungsposten die dazu notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten automatisch mitbringen. Für diese spezifischen Aufgaben muss ein(e) Stellvertreter(in) professionell vorbereitet sein. Dazu müssen die zukünftigen Konrektor(inn)en – aufgrund der zunehmenden Schulleitungsaufgaben notwendigerweise – auf neue, auch teilweise spezielle führungsrelevante Tätigkeiten theoretisch wie praktisch eingestimmt werden. Gemeint sind damit zunächst Aktivitäten unter dem Fokus der „Nummer 2" der Schule, das heißt unter dem *Aspekt der nicht vollen Verantwortung* und der „kleinen Führung". Das sind etwa Tätigkeiten wie die Führung von Arbeitsgruppen, die Leitung von Teilkonferenzen oder von Elternbeiratssitzungen oder die stellvertretende Repräsentation der Schule nach außen. Dieser Einstieg in die Führungstätigkeiten sollte im Kleinen vollzogen werden, um sich eventuell für die „Nummer 1" der Schule zu bewähren. Auch die Führung im Schulleitungsteam, das Beraten des Schulleiters bzw. der Schulleiterin sind Themen, die nicht nur in actu, sondern aus einer Meta-Perspektive in einem geschützten Raum einer Fortbildungsinstitution erlernt und reflektiert werden sollten.

[152] Vgl.: Chott/Schmirber 2003 bzw. Chott/Bodensteiner 2011

Das betrifft auch die zweite Komponente, die *neue Rolle*, welche die Stellvertretung mit der Übernahme des neuen Amtes an der Schule einnimmt.[153] Der Rollenwechsel von der „einfachen" Lehrkraft zur Schulleitungsperson bewirkt im Umgang mit den Kolleg(inn)en verschiedene neue, eventuell ungewohnte Situationen. Beispielsweise verstummen plötzlich die Gespräche im Lehrerzimmer, wenn die neue Stellvertretung den Raum betritt, zu den Geburtstagsfeiern verschiedener Kolleg(inn)en wird der bzw. die „Neue" nicht mehr eingeladen oder man bekommt schulische Probleme vertraulich zugeflüstert, die man dem Chef oder der Chefin „stecken" soll. Eine Veränderung in den sozialen Beziehungen ist aber auch auf der anderen Seite deutlich erkennbar. Die Stellvertreter(innen) werden seitens der Schulleiter(innen) nach Eindrücken bezüglich des (Lehr-)Verhaltens von Lehrkräften befragt, zu Beurteilungen herangezogen oder zum Beispiel mit Repräsentationsaufgaben betraut. Das kann Konflikte produzieren, mit denen es als Stellvertreter(in) ebenso fertigzuwerden gilt wie mit der zum Teil erheblich größer werdenden Arbeitsbelastung. Dazu kommt, dass die Rolle der „Nummer 2 der Schule" eine andere als die der „Nummer 1" ist. Die Stellvertretung hat noch wesentlich mehr Bezug zum eigenen Unterricht und muss erkennen, dass zu diesem beruflichen Schwerpunkt jetzt noch derjenige der Erwachsenenführung dazukommt. Dabei schweben die Stellvertreter(innen) ständig in der Gefahr, in eine Position „zwischen" dem Kollegium und dem/der Schulleiter(in) – in eine Art „Prellbockfunktion"[154] – zu geraten. Um diese zu vermeiden, gilt es zunächst, dieses „Dazwischen" zu erkennen und durch entsprechende Verhaltensweisen und Maßnahmen erst gar nicht aufkommen zu lassen. Die Möglichkeit zur Mitgestaltung, zur Mitverantwortung und der damit erreichten Zufriedenheit und die Befriedigung des eigenen Ehrgeizes sind – andererseits – die sich zeigenden positiven Seiten des Rollenwechsels. Das Gefühl, ein Mehr an Professionalität zu bekommen und sich „aus der Masse" hervorzuheben, sind sicher ebenso positive Aspekte.

Einen starken Einfluss auf beide Seiten des Rollenwechsels übt auch der *neue Status* des Stellvertreters bzw. der Stellvertreterin aus. Ist er oder sie ein „Nesthocker" oder ein „Nestflüchter"[155]? Das bedeutet, ob die Stellvertretungsstelle an der bisherigen oder an einer anderen, neuen Schule angetreten wird. Es macht sicher einen großen Unterschied, ob man als Konrektor(in) mit den bisherigen Kolleg(inn)en auskommen muss oder ob man als Stellvertreter(in) in eine neue Kollegenschaft aufgenommen wird. Diese Führung der Stellvertreter(innen) ist aber im Normalfall stets „Führung light", denn die letzte Verantwortung und Macht haben Schulleiterin bzw. Schulleiter. Im Bedarfsfall (z. B. bei längerer Krankheit der „Nummer 1") muss aber die Stellvertretung die volle Verantwortung für die Schule tragen, hat in diesem Fall den vollen Leitungsstatus mit all den dazugehörigen Tätigkeiten.

[153] Vgl. dazu auch: Asselmeyer et al. 2013, S. 22 ff.
[154] Vgl.: Chott/Bodenteiner 2011, S. 25 f.
[155] Vgl. dazu die interessante Begriffsdiskussion in: Asselmeyer et al. 2013, S. 19–22.

Einen *anderen Ansatz zur Begründung* für die differenzierte Ausbildung der schulischen Stellvertreter(innen) liefern Asselmeyer/Oelker (vgl. 2011, S. 178).[156] Sie argumentieren, dass aufgrund der Umgestaltung der Schulleitung von einem zentral gesteuerten Schulsystem zu eigenverantwortlichen Einzelschulen die Realisierung der hoheitlichen Aufgaben neu in den Blick genommen werden muss. Aus diesem Grund hätten die eigenverantwortlichen Schulen als Ergänzung zum klassischen Schulleiterhandeln einen Bedarf an Führungskompetenzen „aus der zweiten Reihe". Es gelte, nicht die klassische Schulleitungsqualifizierung zu vervielfachen, „sondern eine eigene Dignität des Schulmanagements zu begründen, in der Schulleiter und Stellvertretung zwar eine thematisch kompatible, gleichwohl rollen- und aufgabenspezifische Qualifizierung erhalten." Daraus lässt sich auch die Notwendigkeit einer speziellen Sicht auf die Stellvertretung folgern, auf die *international* durchgeführte Befragungen hinweisen und über die Mielke/Ofianka/Rössler (vgl. 2011, S. 57) berichten. Es heißt dort als Erkenntnis, dass die Leitung einer Schule – abgesehen von sehr kleinen Schulen – auf mindestens zwei Personen verteilt sein muss.

Ebenfalls weist die *Studie der Internationalen Schulleitungsorganisation ICP* und der European School Heads Organisation[157] noch auf eine weitere Argumentationsschiene hin. Das Amt Konrektor(in) als „Zwischenstation" auf dem Weg zum Amt des Schulleiters/der Schulleiterin sehen in Deutschland nur 25% der Befragten. Das heißt, 75% der Teilnehmer(innen) an der 2010 erhobenen Studie äußerten, dass das Amt als Konrektor(in) für sie die „Endstation" in der Schulkarriere sei. 82% sahen die Stellvertretung gar als bewusst gewähltes Amt an. Aus diesen deutlichen Prozentzahlen lässt sich ebenso der *spezielle Fokus auf die Stellvertretung* und die Notwendigkeit einer *Extra-Ausbildung für die Konrektor(inn)en* ableiten.

Aus dem Dargestellten wird deutlich, dass es gilt, die Kandidat(inn)en *auf die neue Rolle als Führungskraft professionell* (z.B. durch ein evidenzbasiertes Assessment oder in einer standardisierten Potenzialanalyse) einzustimmen. Ebenso bedeutet es, die Bewerber(innen) auf die veränderten Tätigkeiten („kleine Führung") und den neuen Status (in der Vorqualifizierung) als Mitglied der Schulleitung vorzubereiten. Die Kenntnisse und Fähigkeiten dazu sollten mit speziellen Modulen, auf die „Nummer 2" der Schule fokussierten, in staatlich gelenkten Ausbildungsveranstaltungen vermittelt werden. Innerhalb derer können sich die Bewerber(innen) mit Personen, die in der *gleichen* Berufssituation sind, darüber austauschen. Sie können zudem Netzwerke bilden und auf diese Weise professionell voneinander lernen.

Aus diesen Gründen lautet das *Fazit:* Es ist eine *mindestens teilweise, speziell auf die schulischen Tätigkeiten, auf die Rolle und den Status der Stellvertreter(innen)* abgestimmte, über die Sichtweise der Einzelschule hinausgehende, theoretische und praktische Aus- und Fortbildung für Konrektor(inn)en notwendig.

[156] Im Anschluss an Rolff/Schmidt 2002

[157] Vgl. auch hier Mielke/Ofianka/Rössler 2011, S. 64

Das im Folgenden entworfene neue Konzept zur Aus- und Fortbildung von Schulleitungspersonen greift auf die bestehenden Inhalte und Erkenntnisse der Schulleitungsaus- und -fortbildungen der deutschen Bundesländer zurück. Der Fokus richtet sich – themengemäß – auf die *schulische stellvertretende Leitung*.

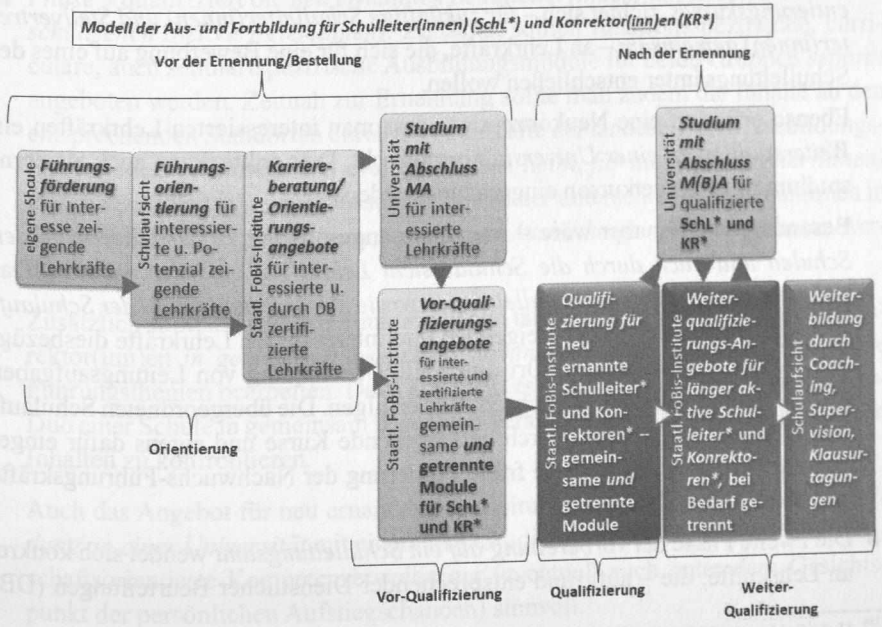
6 Inovationskonzept für die Aus- und Fortbildung von Schulleitungsmitgliedern (unter besonderer Berücksichtigung der Konrektor(inn)en)

Der im Folgenden aufgezeigte Konzeptentwurf speist sich inhaltlich hauptsächlich aus den positiv und als professionsfördernd bewerteten Teilen der bundesdeutschen Länderkonzeptionen. Dazu kommen Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien. In diesem Rahmen wird – themenorientiert – der *Fokus auf die stellvertretenden Schulleiter(innen)* gerichtet. Es muss nämlich – wie in Punkt 5 ausgeführt – besonders die Aus- und Fortbildung der Stellvertretung (weiter) verbessert werden, um eine gesamte professionelle, zukunftsorientierte Schulleitung zu gewährleisten. Dabei sind die diversen Schularten in ihren Unterschieden zu berücksichtigen.

6.1 Organisation der Aus- und Fortbildung

Die folgenden Ausführungen zeigen zunächst – angelehnt an das oben benutzte Analyseschema – den organisatorischen Rahmen sowie im Anschluss Ziele, Inhalte, wissenschaftliche Grundlagen und Evaluationsmöglichkeiten *zur Aus- und Fortbildung von Lehrkräften für ein Schulleitungsamt, besonders für das Stellvertreter(innen)-Amt.*

Die folgende Übersicht zeigt den organisatorischen Rahmen:



6.1.1 Aus- und Fortbildungsphasen

Im Anschluss an bestehende Ablaufmodelle erscheinen *vier Phasen* für die *gesamte* Schulleitungsaus- und -fortbildung evidenzbasiert sinnvoll und – wie in einigen deutschen Bundesländern schon erprobt – praktikabel:

Phase 1: Orientierung

Phase 2: Amtsvorbereitende Qualifizierung

Phase 3: Amtseinführende Qualifizierung

Phase 4: Amtsbegleitende Qualifizierung.

- Die *Orientierungsphase*, die sich an schulischer Führung interessierte Lehrkräfte wendet, sollte sich in eine Potenzialanalyse[158] mit anschließender Karriereberatung[159] und einen anschließenden Orientierungskurs aufgliedern.

  Bei der *Potenzialanalyse* – auch Eignungsfeststellungsverfahren[160] genannt – handelt es sich um ein Assessment-Center-Verfahren, bei dem die *Eignung für ein Schulleitungsamt festgestellt* wird. Diese Verfahren können beispielsweise an einem Tag dezentral an verschiedenen Orten durch die diversen Schulaufsichtsämter durchgeführt werden. *Besonders der für die Lehrkraft zuständigen Schulleitung kommt eine leitungsorientierende Förderung zu.* Sie sollte Anregungen an entsprechende Kandidat(inn)en geben und ihnen führungsrelevante Möglichkeiten an der eigenen Schule bieten.

  Die nächste Stufe innerhalb dieser Phase, die Absolvierung des mehrtägigen *Orientierungskurses*, richtet sich – *für zukünftige Schulleiter(innen) und Stellvertreter(innen) gemeinsam* – an Lehrkräfte, die sich für eine Bewerbung auf eines der Schulleitungsämter entschließen wollen.

  Ebenso erfordert eine Neukonzeption, dass man interessierten Lehrkräften ein *Weiterstudium an einer Universität* ermöglicht. Dies sollte/kann auch als Fernstudium mit Internetkursen eingerichtet werden.

  Besonders wichtig aber wäre – wie schon angesprochen –, dass *bereits an den Schulen und auch durch die Schulaufsicht Lehrkräfte gefördert* werden. Das bedeutet, dass *die aktiven Schulleitungen sowie die Vertreter(innen) der Schulaufsicht* die Führungspotenzial zeigenden und interessierten Lehrkräfte diesbezüglich fördern. Dies kann vor Ort durch die Übertragung von Leitungsaufgaben z. B. in Steuergruppen oder Fachschaften erfolgen. Die übergeordneten Schulaufsichten wiederum können durch entsprechende Kurse und eigens dafür eingerichtete Veranstaltungen diese frühe Förderung der Nachwuchs-Führungskräfte bewerkstelligen.

- Die zweite Phase der *Vorbereitung auf ein Schulleitungsamt* wendet sich konkret an Lehrkräfte, die – aufgrund entsprechender Dienstlicher Beurteilungen (DB)

[158] Vgl.: Schleswig-Holstein, 3.N
[159] Vgl.: Hamburg, 3.E
[160] Vgl.: Nordrhein-Westfalen, 3.I

und Assessments – für ein schulisches Leitungsamt als geeignet befunden wurden und die konkret zeitnah *beabsichtigen*, sich für ein Schulleitungsamt zu bewerben. Es handelt sich dabei um eine über die Orientierungsphase hinausgehende *Vor-Qualifizierung*. Diese sollte mehrtägig und ebenso vorwiegend *ämterübergreifend* an den fachlichen Ausbildungsstätten der Bundesländer durchgeführt werden. Die so angebotene Berufsorientierung sollte zudem *inhaltlich teilweise nach den Funktionen, d. h. nach Schulleiter(in) oder Konrektor(in) sowie nach Schularten differenzierte Angebote* enthalten.

Eine Zertifizierung und damit zusammenhängend eine finanzielle Dotierung[161] würde sich sicher auf die (sinkende) Bewerber(innen)zahl[162] positiv auswirken. Für den Personenkreis *der Stellvertretung* ist zudem die weitere Förderung durch die Schulleitung vor Ort besonders wichtig. Deshalb gilt es, diese seitens des Staates inhaltlich zu unterstützen. Damit können die übergeordneten Schulaufsichten der diversen Schularten durch entsprechende Kurse und durch eigens dafür eingerichtete, eventuell mehrtägige Veranstaltungen diese Förderung der Nachwuchs-Führungskräfte konkret umsetzen.

Das Angebot für zukünftige Schulleitungsmitglieder zu einer *Weiterbildung an einer Universität* mit einem MA-Studiengang erscheint als eine wissenschaftsorientierte Kompetenzerweiterung für interessierte und fähige Lehrkräfte sinnvoll.

- *Phase 3* qualifiziert die *neu ernannten Schulleiter(innen) und die neu ernannten schulischen Stellvertreter(innen)*. Zunächst sollten funktionsspezifische, curriculare, auch schulartspezifische Ausbildungsmodule für beide Gruppen *separat* angeboten werden. Zeitnah zur Ernennung sollte man zudem die Inhalte an den entsprechenden Standorten durch die Fachkräfte der landeseigenen Ausbildungsinstitutionen vermitteln und evaluieren. Das heißt, *für die Stellvertreter(innen)* und die Schulleiter(innen) müssten aufgrund der unterschiedlichen Positionen in der Schulleitung explizit *eigene, spezifische Ausbildungsmodule* angeboten werden.

  Zusätzlich sollten die in den Funktionen neu tätigen Schulleiter(innen) *und* Konrektor(inn)en *in gemeinsam besuchten Seminaren* beide Gruppen betreffende Führungsthemen bearbeiten. Dazu erscheint es sinnvoll, auch das Schulleitungs-Duo einer Schule in gemeinsam besuchten Veranstaltungen mit teamspezifischen Inhalten zu konfrontieren.

  Auch das Angebot für neu ernannte Schulleitungsmitglieder zu einer *Weiterbildung an einer Universität* mit einem MA-Studiengang erscheint als eine wissenschaftsorientierte Kompetenzerweiterung (eventuell auch unter dem Gesichtspunkt der persönlichen Aufstiegschancen) sinnvoll.

[161] Vgl. Schleswig-Holstein, 3.N
[162] Vgl.: Müller et. al., 2017 u. 2018

Dem/der Schulleiter(in) fällt in der (neuen) *„Heimatschule" der neuen Stellvertretung* die Aufgabe zu, die frisch ernannte Stellvertretung einzuarbeiten und mit diesen Personen zusammen die spezifischen Konrektor(inn)en-Aufgaben in einem Geschäftsverteilungsplan.[163] festzuschreiben.

Außerdem ist anzuraten, den aktiven (besonders den neu ernannten) Schulleitungspersonen eine *Unterstützung durch Senior-Expert(inn)en* anzubieten. Diese älteren Expert(inn)en können den Schulleitungsnovizen hilfreich – als Angebot – zur Seite gestellt werden.

- Der letzte Teil, die amtsbegleitende Qualifizierung in *Phase 4,* richtet sich an alle in einem Schulleitungsamt bereits *länger tätigen Führungsmitglieder.* Das heißt, *auch speziell für die Stellvertretung* sollte in unterschiedlicher Zeitlänge an den staatlichen Fortbildungseinrichtungen explizit sie betreffende Themen und Formate angeboten werden, um amtsspezifische Inhaltsbereiche zu bearbeiten. Es sollten zudem auch alle Schulleitungsmitglieder einer Schule, d.h. das ganze Schulleitungsteam, durch entsprechende Angebote fortgebildet werden. Die sogenannten „Wunschkurse" wie z.B. in Baden-Württemberg (vgl. 3.A) sind dazu ein passendes Format.

  Auch an dieser Stelle erscheint das Angebot für etablierte Schulleitungsmitglieder zu einer *Weiterbildung an einer Universität* mit einem MA-Studiengang als eine wissenschaftsorientierte Kompetenzerweiterung (eventuell auch unter dem Gesichtspunkt der persönlichen Aufstiegschancen) sinnvoll.

6.1.2 Dauer – Orte – Methoden

- Die *Dauer* der Bearbeitung der Inhalte der einzelnen Aus- und Fortbildungsabschnitte sollte sich von den Phasen 1 bis 3 steigern. Das heißt, es gilt anfangs eintägige Veranstaltungen, später vorwiegend mehrtägige Fortbildungen zu absolvieren. Das liegt nicht nur an den sich zahlenmäßig vermehrenden Inhalten, sondern es ist auch beabsichtigt, durch ein mehrtägiges gemeinsames Lernen Netzwerke zu schaffen und ein motivierendes Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern. Die Angebote in der 4. Phase beanspruchen – je nach Thema – eine unterschiedliche Zeitdauer. Dabei gilt es, die Abwesenheitsdauer der schon länger aktiven Schulleitungspersonen mit der Fülle von deren schulischen Aufgaben zeitlich in Einklang zu bringen.

  Die *Orte*, in denen die Aus- und Fortbildungen stattfinden, sind zunächst die in den einzelnen Bundesländern bestehenden Ausbildungszentren. Darüber hinaus sollten – wie ebenfalls in den meisten Bundesländern bestehend und bewährt – dezentral schulnahe Orte für die Aus- und Fortbildungsseminare gewählt werden. Die Angebote zu einem Weiterstudium an einer Hochschule sollten an den Standorten der landeseigenen Universitäten bestehen.

[163] Vgl.: Chott/Schmirber 2003, S. 41 bzw. Chott/Bodensteiner 2011, S. 67

Zudem muss die *„eigene" Schule, an der die Stellvertretung tätig* ist, ebenfalls zielorientiert und von den zuständigen Institutionen unterstützt, ein *Ort der Weiterbildung* für diesen Personenkreis sein. Das betrifft auch die Schulleitung im Team.

- Die *Lernformen und Arbeitsmethoden* müssen sinnvollerweise problemorientiert, vielfältig und kompetenzorientiert gestaltet sein, sodass sie sowohl individuelles Lernen wie auch kooperatives Arbeiten und Teamlernen fördern. Günstig sind beispielsweise komplexe Aufgaben, deren Lösung als Herausforderung betrachtet werden kann. Auch müssen die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien eine wichtige Rolle spielen. Sie eröffnen die Chance digitalen Lernens unabhängig von festen Lernorten, Lernzeiten und Lerntempi und sind ausgerichtet am individuellen Wissensstand und an individuellen Lernfortschritten. *Methoden* der Aus- und Fortbildungsveranstaltungen sind beispielsweise:
  - Vorträge, Impulsreferate
  - Übungen (konkret und digital dargeboten)
  - Anschauungsbeispiele
  - Simulation
  - Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit
  - Fragen-/Themenspeicher
  - Metaplan und Mind-Mapping
  - Rollenspiele und Planspiele
  - Gestaltungsmethoden (Bilder, Collage, szenisches Gestalten usw.)
  - Videotrainings
  - Moderations- und Visualisierungstechniken
  - Entscheidungstrainings
  - Situationsanalysen
  - Kommunikationstrainings.

  Unterstützend wirken:
  - Coaching
  - Supervision
  - kollegiale Beratung
  - kritische Freundschaften
  - Mentoring
  - Selbststudium.

6.2 Ziele und Inhalte der Aus- und Fortbildung

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der oben durchgeführten Analysen der Aus- und Fortbildungskonzepte der deutschen Bundesländer erscheinen folgende Ziele und

Lehrinhalte funktionspassend. Die verschiedenen Phasen der Aus- und Fortbildung *speziell für die Stellvertretung* werden besonders ausgewiesen.

6.2.1 Ziele und Inhalte für die Orientierungsphase

Die Lehrinhalte in der ersten Phase zielen auf die Teilprojekte der Potenzialanalyse, des Weiterstudiums und der Berufsorientierung für Lehrkräfte. Die Aus- und Fortbildungsinhalte der zweiten Phase beinhalten bereits spezifische, auf die Leitungsfunktion ausgerichtete Themen. Die amtseinführende dritte Phase zielt noch stärker auf eine Differenzierung nach den Funktionen Schulleiter(in) oder Stellvertreter(in) auch in den verschiedenen Schularten, während Themen in der amtsbegleitenden, vierten Phase wieder mehr funktionsgemischt angeboten werden.

6.2.1.1 Potenzialanalyse

Zur beruflichen Selbstfindung erscheint es sinnvoll und für die interessierten Lehrkräfte förderlich, sich *vor einer Ernennung für ein schulisches Leitungsamt* einer Analyse der eigenen beruflichen Wünsche und Fähigkeiten zu unterziehen. Da ist – wie schon erwähnt – zuvorderst die *aktive Schulleitung* gefordert, Ausschau nach Kandidat(inn)en zu halten, die „über den Tellerrand" der eigenen Klasse(n) und Fächer hinausschauen. Neben dem konkreten Ansprechen des Themas in Mitarbeitergesprächen gilt es auch, diesen Personenkreis mit Führungsaufgaben innerhalb der Schule zu betrauen. Beispielsweise sind dies die Leitung einer Steuergruppe, das Darstellen und Besprechen fachlicher Beiträge in Gesamtkonferenzen oder die Leitung von diversen Schulprojekten.

Darüber hinaus erscheint es für die *Schulaufsicht* und für die *zentralen Lehrkräfte-Fortbildungsinstitutionen* als notwendige Aufgabe, für interessierte und als fähig beurteilte Lehrkräfte entsprechende Fortbildungen anzubieten. Dabei sollten in sogenannten *Assessments* die Teilnehmer(innen) inhaltlich Folgendes erfahren und erleben:

- Wo liegen meine eigenen beruflichen Stärken?
- Über welche Fähigkeiten und über welches Entwicklungspotenzial muss man zur Übernahme einer schulischen Führungsfunktion verfügen?
- Welche Hilfen für die persönliche Entscheidung und zum Finden persönlicher Entwicklungsziele gibt es?

Hilfreich ist dabei ein standardisiertes Verfahren: *das Self-Assessment 'Kompetenzprofil Schulmanagement' (KPSM).*[164] Es bietet systematisch die Möglichkeit, Stärken und Schwächen in den diversen Kompetenzbereichen, die für eine Tätigkeit als pädagogische Führungskraft relevant sind, mit anderen Personen zu vergleichen. Dies geschieht anonym und auf einer wissenschaftlich objektivierten Grundlage.[165]

[164] Vgl.: Huber et al. 2015a
[165] Vgl.: Huber et al. 2015b

Nach der dafür vorgesehenen Veranstaltung erhalten die Teilnehmer(innen) in einem persönlichen, vertraulichen *Gespräch* von der Lehrgangsleitung eine individuelle Rückmeldung. Diese kann als Grundlage und Entscheidungshilfe für die weitere Berufsausrichtung und die Karriereberatung dienen. Auch das Förderprogramm für den Führungskräftenachwuchs im Konzept Bremens ('FüNF') kann zur Anwendung kommen. Es enthält unter anderem ein Coaching zur Klärung der Zukunftswünsche und eines zur Bewerbung.

6.2.1.2 Berufsorientierung

Bei entsprechender positiver Eignungsfeststellung durch Schulleitung und Schulaufsicht und bei bekundetem eigenen Interesse für ein Schulleitungsamt bearbeiten *alle* eingeladenen Teilnehmer(innen) des mehrtägigen *Orientierungsseminars* folgende Themen:

- berufliche Rolle als Schulleiter(in)
- berufliche *Rolle als Stellvertreter(in)*
- Anforderungsprofil und Tätigkeitsfelder für Schulleiter(innen)
- *Anforderungsprofil* und *Tätigkeitsfelder für Stellvertreter(innen)*
- Schulleitung als Kooperationsaufgabe.

Diese Themen werden demnach amtsspezifisch, *d. h. teilweise getrennt für die Interessengruppe Schulleiter(in)* bzw. *für die Interessengruppe Konrektor(in) angeboten.* Auch hier kann man das bereits genannte standardisierte KPSM-Verfahren (Self-Assessment 'Kompetenzprofil Schulmanagement') einsetzen. Das dabei erworbene Zertifikat berechtigt die Teilnehmer(innen) zum Einstieg in die nächstfolgende Phase.

6.2.2 Ziele und Inhalte für die amts*vorbereitende* Qualifizierung

An die Orientierungsphase schließen sich für interessierte und zugleich durch die dienstlichen Beurteilungen zertifizierte Lehrkräfte Aus- und Fortbildungsangebote zu einer Vorqualifizierung für ein Schulleitungsamt an. Ebenso sollte ein universitäres Weiterstudium für interessierte Lehrer(innen) angeboten werden.

6.2.2.1 Vor-Qualifizierung durch Angebote staatlicher Lehrkräfte-Fortbildungsinstitutionen

Für die in der Orientierungsphase erfolgreichen, von der beurteilenden Schulaufsicht zertifizierten Lehrkräfte, die gezielt ein Amt in der Schulleitung anstreben, sollten mehrtägige Lehrveranstaltungen zur *Vor-Qualifizierung* angeboten werden. Dabei bearbeiten die Teilnehmer(innen) folgende Themenbereiche als Pflicht- oder Wahlmodule:

- Modul 1:
  In *getrennten*, parallelen Veranstaltungen Wiederholen und Vertiefen der Inhalte des Orientierungsseminars *für zukünftige Konrektor(inn)en* oder für zukünftige Schulleiter(innen) (Pflichtmodul)

- Modul 2:
  In *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *gemeinsam* zu besuchenden Veranstaltungen einen Überblick über schulinterne und schulexterne Kommunikation und Kooperation (Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten, Umgang mit Kolleg(inn)en) geben (Pflichtmodul)
- Modul 3:
  In *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *gemeinsam* zu besuchenden Veranstaltungen eine Einführung in das Personalmanagement (Beratung zum Unterricht, Gremienarbeit) geben (Pflichtmodul)
- Modul 4:
  In *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *gemeinsam* zu besuchenden Veranstaltungen einen Überblick über die Gestaltungs- und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht (Initiieren und Realisieren von Projekten, digitales Schulmanagement) geben (Pflichtmodul)
- Modul 5: In *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *gemeinsam* zu besuchenden Veranstaltungen einen Einblick in Bereiche des Rechts und der Verwaltung geben (Pflichtmodul).
- Modul 6: In *getrennten*, parallelen Veranstaltungen Bewerbungshilfen wahlweise *für zukünftige Konrektor(inn)en* oder für zukünftige Schulleiter(innen) anbieten (Wahlmodul)
- Modul 7: Hospitationsmöglichkeit in anderen Schulen *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *getrennt* anbieten (Wahlmodul)
- Modul 8: Praktikumsmöglichkeit in einem Wirtschaftsbetrieb *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) *gemeinsam* anbieten (Wahlmodul)
- Modul 9: In den schon genannten „Wunschkursen" werden wahlweise *für zukünftige Konrektor(inn)en* und zukünftige Schulleiter(innen) Themen *getrennt* angeboten (Wahlmodul).

Die Umsetzung eines eigenen Schulentwicklungsvorhabens mit der Übernahme von einer vorbereitenden Führungsverantwortung im Rahmen eines *„persönlichen Projekts"* (vgl. Konzept Thüringen 3.O) ist ein ebenso anzuratender Bestandteil dieser amtsvorbereitenden, zweiten Phase im Besonderen für die zukünftigen Schulleiter(innen). Dazu präsentiert am Ende dieser Vor-Qualifizierung jede(r) Teilnehmer(in) die von ihm/ihr übernommenen und beschriebenen Führungsaufgaben und die dabei gemachten Erfahrungen.

Das erworbene Zertifikat *berechtigt* die Teilnehmer(innen) *zur Bewerbung* auf eines der Schulleitungsämter.

6.2.2.2 Mögliches Weiterstudium an einer Universität

Das Zusatzangebot für eine Vor-Qualifizierung durch ein *Weiterstudium an einer Universität* kann [166] – mit einem akademischen Mastergrad abschließend – folgende Bereiche enthalten:

- Organisationen managen – Schule leiten
- Professionell kommunizieren
- Personal führen
- Qualität sichern und entwickeln
- Aus Vergleichsstudien lernen
- Unterricht weiterentwickeln und beurteilen
- Diagnostizieren und evaluieren
- Digitalisierung in der Schule.

Dazu kommen ein *Praktikum* an einer Schule und eine *Masterarbeit zu schulrelevanten Themen*, die nach den üblichen wissenschaftlichen Standards verfasst und bewertet werden sollte.

6.2.3 Ziele und Inhalte für die amts*einführende* Qualifizierung

6.2.3.1 Qualifizierung durch Angebote staatlicher Lehrkräfte-Fortbildungsinstitutionen

Nach der erfolgreichen Bewerbung und zeitnah nach der Amtseinführung gilt es, in mehrtägigen Einführungsveranstaltungen Inhalte *anzubieten*, die teilweise separat, teilweise von beiden Funktionsträger(inne)n gemeinsam zu bearbeiten sind. Folgende Module erscheinen sinnvoll:

- Themen *separat* für die neu ernannten Schulleiter(innen):
  - Rolle Schulleiter(in)
  - Klärung der Aufgaben als Schulleiter(in)
  - Kommunikation intern – extern
  - Personalentwicklung der Schule im Team.
- *Themen separat für neu ernannte Stellvertreter(innen):*
  - Rolle Konrektor(in)
  - Klärung der Aufgaben als stellvertretende(r) Schulleiter(in)
  - Kommunikation intern – extern
  - Schule leiten im Team.
- Themen *gemeinsam* für neu ernannte Schulleiter(innen) *und Konrektor(inn)en*:
  - Frauenspezifisches Leiten
  - Personalführung und -entwicklung als Führungsaufgabe des Leitungs-Duos
  - Qualitätsentwicklung der Schule im Team
  - Konferenzen gestalten

[166] Vgl. im Konzept Schleswig-Holsteins das Angebot der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

- Schulhausinterne Fortbildungen (SchiLFen) gestalten
- Vertretung der Schule nach außen
- Schulrecht in der pädagogischen Praxis
- Schulleitung unter juristischem Aspekt
- die 'digitale Schule'.

- Darüber hinaus sollten neu zur/zum Schulleiter(in) oder *zur/zum Stellvertreter(in)* ernannte Personen *vor Amtsantritt* in der neuen Funktion eine mehrtägige *Hospitation* bei einer anderen Schulleitung in Anspruch nehmen können.
- Auch ein schon in der Vor-Qualifizierung angebotenes *Praktikum* in einem Wirtschaftsbetrieb – wie beispielsweise in Hamburg (vgl. 3.E) – kann *für die gesamte Schulleitung* äußerst lehrreich sein. Es gilt, ebenso wie bei den Hospitationen, den Blick „über den Tellerrand der eigenen Schule" auszuweiten.
- Ebenso wie schon in der Vor-Qualifizierung können „Wunschkurse" wahlweise *für zukünftige Konrektor(inn)en* und für zukünftige Schulleiter(innen) *getrennt oder gemeinsam* angeboten werden.
- Für die *Stellvertreter(innen)* und die Schulleiter(innen) sollte *nach dem Antritt des neuen Amtes* ein nach Funktionen *getrenntes*, aber auch ein *gemeinsames Coaching* angeboten werden. Coaches können professionelle Expert(inn)en sein oder auch die Personengruppe, die im nächsten Punkt angesprochen wird.
- Zudem sollte die Möglichkeit bestehen, dass *Senior-Expert(inn)en* den in die Schulleitung einsteigenden Personen inhaltlich wertvolle Anregungen und Erfahrungen zur Führung geben. Dadurch lassen sich aktuelle schulische Führungsprobleme leichter professionell meistern und „Anfängerfehler" vermeiden.
- *Für die Stellvertretung* ist die *„eigene" Schule*, an der *die/der Konrektor(in)* tätig ist, ebenfalls ein Ort der Weiterbildung. Ein(e) erfahrene(r) Schulleiter(in) kann der Stellvertretung z. B. in den wöchentlichen Jour-fixe-Sitzungen wertvolle Erfahrungen zur Führung weitergeben und diskutieren.

6.2.3.2 Mögliches Weiterstudium an einer Universität

Das Zusatzangebot für eine Qualifizierung durch ein *Weiterstudium an einer Universität* (hier der TU Dortmund[167]) könnte – mit einem akademischen Mastergrad abschließend – folgende Bereiche enthalten:

- Modul 1: Grundlagen der Leitung, Personalentwicklung und Führungskommunikation
- Modul 2: Schule als lernende Organisation
- Modul 3: Management und Organisation
- Modul 4: Qualität und Evaluation
- Modul 5: Unterrichtsentwicklung und -qualität
- Modul 6: Gesundheitsmanagement

[167] Vgl.: Konzept 3.I.2.2.2

- Modul 7: Wissenschaftliches Arbeiten und Forschung
- Zusatzmodul: Digital Learning Leadership.

6.2.4 Ziele und Inhalte für die amts*begleitende* Qualifizierung

Die Fortbildungsangebote für *länger im Amt tätige Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en* haben wechselnde aktuelle und *evidenzbasierte Inhalte*. Diese Angebote sollten einerseits von den übergeordneten staatlichen Fortbildungseinrichtungen, anderseits auf Schulaufsichtsebene erfolgen. *Pflichtmodule* sind dabei ebenso einzurichten wie *Wahlmodule*. Erstgenannte deshalb, um seitens der staatlichen Institutionen die Qualität der Arbeit der Schulleitungsmitglieder zeitgemäß und professionell zu gewährleisten. Aktuelle Themenbeispiele sind etwa:

- die Digitalisierung in der Verwaltung der Schule
- die Digitalisierung im Unterricht
- Agil, Scrum, Kanban[168] als neue Führungshilfen
- Auseinandersetzung mit den Inhalten der Hattie-Studien.

Zu den kenntniserweiternden *Wahlmodulen* zählen auch die sogenannten „Wunschkurse".[169] Sie können den etablierten Schulleitungsmitgliedern (Schulleiter(innen) und Konrektor(inn)en) *getrennt oder gemeinsam* angeboten werden. Beispiele hierfür sind:

- die digitale Lehrer(innen)-Fortbildung
- die externe und interne Evaluation
- die (Weiter-)Führung im Team
- die Genderperspektiven in der Führung.

Dazu gehören auch die Angebote zum Coaching, zur Supervision und Klausurtagungen auf Schulaufsichtsebene. Die Themen dazu können per Internetabfrage erhoben und mehrheitsorientiert ausgewählt werden.

Ein amtsbegleitender (Fern-)*Studiengang* – wie ihn z. B. die Universität Kaiserslautern anbietet[170] – könnte folgende Module enthalten:

- Lernkultur(wandel)
- Leadership und Change-Management
- Bildungspolitik und Schulrecht
- Unterrichtsqualität
- Teamentwicklung und Kommunikation
- Personalmanagement
- Schulentwicklung
- Bildungsforschung und Qualitätsmanagement.

---

[168] Siehe z. B.: https://www.agiles-projektmanagement.info/scrum-und-kanban-im-vergleich/ [Abruf: 16.02.2019]

[169] Vgl.: Konzept Baden-Württemberg, 3.A

[170] Vgl.: https://www.zfuw.uni-kl.de/fernstudiengaenge/human-resources/schulmanagement/ [Abruf: 02.01.2019]

6.3 Wissenschaftliche Grundlagen

Als wissenschaftliche Grundlagen sind zunächst die deutschsprachigen Werke zur allgemeinen schulischen Führungslehre zu nennen. Autoren (siehe Literaturquellen unter Punkt 8) wie Rolf Arnold, Rolf Dubs, Hans-Günther Rolff, Heinz Rosenbusch oder aktuell vor allem Stephan Gerhard Huber sind in diesem Zusammenhang als Experten zu nennen. Dazu kommen die Inhalte, Befunde und Erkenntnisse aus der *stellvertretungsspezifischen Fachliteratur.* Hierzu sind die Veröffentlichungen von Verfassern wie beispielsweise Herbert Asselmeyer, Horst Buchen oder auch der Autor der vorliegenden Untersuchung zu nennen.[171] Zudem wird auf Befunde der Untersuchung der Internationalen Schulleitungsorganisation (ICP) von 2010 zurückgegriffen (vgl. Mielke/Ofianka/Rössler 2011).

Die Erkenntnisse aus diesen wissenschaftlichen Quellen zusammen mit den vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen der Ausbilder(innen) garantieren eine professionelle, zeitgemäße und für die Kandidat(inn)en gewinnbringende Aus- und Fortbildung für ein Schulleitungsamt.

6.4 Evaluation

Eine Überprüfung der Aus- und Fortbildungsteilnehmenden kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Wichtig aber erscheint, *dass eine Evaluation stattfindet* und sich die Besuche der Veranstaltungen nicht nur in der Anwesenheitsliste widerspiegeln. Möglich sind:

- Ein *Schlussfragebogen* jeder Veranstaltung kann *den Veranstaltenden* ein fundiertes Feedback geben.
- Kurze *Schlusstests* geben *den Kandidat(inn)en* Rückmeldung über den Erfolg der Veranstaltungen. Zudem legitimieren diese Tests die Zertifizierung.
- Auch persönliche *Schlussgespräche* der Lehrgangsleitenden mit den Teilnehmer(inne)n oder ein *schriftliches Gesamtfazit* geben beiden Seiten Rückmeldung über die Wirkung der Veranstaltungen.
- Gewinnbringend ist (vgl. das Konzept von Thüringen 3.O) auch das Gestalten eines *„persönlichen Projekts"*. Es könnte – wie schon angesprochen – Bestandteil von Phase 2, aber auch von Phase 3 sein. Am Ende dieser jeweiligen Qualifizierungsmaßnahme präsentiert damit jede(r) Teilnehmer(in) die von ihm/ihr übernommenen und dokumentierten Führungsaufgaben und die dabei gemachten Erfahrungen.
- Die möglichen Weiterbildungsstudiengänge sollten üblicherweise mit einem erfolgreichen MA-Abschluss beendet werden. Dieser enthält (Teil-)Prüfungen sowie die Anfertigung einer wissenschaftlichen *Masterarbeit.*

[171] Siehe Literaturverzeichnis: Chott/Schmirber 2003 und Chott/Bodensteiner 2011!

7 Politische Aspekte

Für die Schulleitungen, im Speziellen *für die Stellvertretung* „etwas zu tun" ist ein dringendes Gebot. Das zeigen nicht nur die oben genannten Untersuchungsbefunde, sondern auch die in ganz Deutschland aktuell geringe Anzahl von Bewerbungen auf Schulleitungsämter.[172]

Zunächst gilt es *seitens der Politik* einzugreifen. Und das nicht nur mit anerkennenden Worten. Notwendig sind *finanzielle Aufwendungen*, welche die einzelnen Bundesländer aufbringen müssen, um die Gehälter aller Schulleitungsmitglieder von denen der „normalen" Lehrkräfte deutlicher abzuheben („Abstandswahrung"). Neben Anderem dürften diese Maßnahmen die Positionen des Schulleiters/der Schulleiterin sowie deren Stellvertretung (wieder) attraktiv zu machen. Im gesamten Bundesgebiet zeigt sich nämlich seit einigen Jahren, dass die Bewerbungen auf Schulleitungsstellen stark zurückgegangen sind. Das liegt zum einen an der vergleichsweise schlechten Bezahlung[173] der Schulleitungen, *besonders der Konrektor(inn)en*, im Vergleich zu den Lehrkräften. Zum anderen liegt das auch an den mangelnden Maßnahmen zu Rekrutierung von Schulleitungsmitgliedern. Eine finanzielle Dotierung[174] des erworbenen Zertifikats der Vor-Qualifizierungsmaßnahmen würden sich sicher auch auf die Bewerber(innen)zahl[175] positiv auswirken. Zudem bremst das mangelnde Ansehen besonders der „Nummer 2" (d. h. *also der Konrektor(inn)en*) der Schule so manche potenziellen Kandidat(inn)en der Generation Y und Z, sich für eine Stellvertretungsstelle zu bewerben. Diese ist mit wesentlich mehr Arbeit und mehr Verantwortung und – wie gesagt – mit vergleichsweise schlechter Bezahlung verbunden. Um das Ansehen, die Wertschätzung zu steigern, könnten, neben entsprechenden finanziellen Boni, vor auch offizielle Ehrungen oder Gratulationen beitragen.

Für den *Personenkreis der Stellvertretung* ist aufgrund der Erkenntnisse der vorliegenden Studie die weitere Förderung durch die Schulleitung vor Ort besonders wichtig. Auch hier ist die Unterstützung seitens des Staates nötig. Es ist notwendig, dass die aktiven Schulleitungen sowie die Schulaufsicht durch die politischen Entscheidungsträger dazu angehalten und motiviert werden, sich um die *ersten Schritte in der Führungsnachwuchsförderung* verstärkt zu kümmern. Die aktiven Schulleitungen vor Ort erkennen nämlich meist sehr früh, wenn eine junge Lehrkraft „über den eigenen schulischen Tellerrand" hinaussieht und Führungskompetenzen beispielsweise in Steuergruppen oder Fachschaften zeigt. Genannte Informationen

[172] Vgl. dazu beispielweise: DIE ZEIT Nr. 4/2014/Artikel von Ariane Breyer: Schulleiter gesucht. *oder* Süddeutsche Zeitung vom 13.02.2018: https://www.sueddeutsche.de/bayern/kultusministerium-in-bayern-will-niemand-mehr-schulleiter-werden-1.3864168 [Abruf: 14.08.2018]

[173] Vgl. dazu beispielsweise in Bayern die geringe finanzielle, sogenannte „Abstandswahrung" zwischen den Gehältern dieser beiden Gruppen bei den Schulleitungen der Grund- und Mittelschulen.

[174] Vgl. Schleswig-Holstein, 3.N

[175] Vgl. Müller/Hancock/Wang/Stricker: Warum fällt es so schwer, sich für ein Schulleitungsamt zu entscheiden? (siehe Literaturangabe)

müssen an die entsprechenden Amtsstellen weitergeleitet werden, um den Kandidat(inn)en interessante Angebote zur Weiterentwicklung und zu einer eventuellen schulischen Karriere zu machen. Diese Akquise muss seitens des Staates durch die zuständigen Ministerien angemahnt und gefördert werden. Das bedeutet konkret: Es müssen auch hier finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, um

- professionelle Förderangebote wie beispielsweise Nachwuchsförderung vor Ort realisieren zu können,
- Schulleitung zeitgemäß zu gestalten und
- die hier aufgezeigten Mängel bei der Aus- und Fortbildung von Schulleitungsmitgliedern zu beheben.

All diese Mittel und Maßnahmen sind zukunftsträchtig und gut angelegt, denn die Qualität der Schulleitungen, d.h. *auch im Besonderen die der Konrektor(inn)en* muss mit den zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen steigen und Schritt halten. Schwache, das meint unprofessionell agierende Schulleitungen senken – fast unmerklich – das Niveau der Schulen. Sie „produzieren" auf Dauer mehr Beschwerden, mehr juristische Verfahren, mehr schwache Lehrkräfte und damit auch leistungsschwache Schüler(innen). Das bedeutet, es entsteht – und das schleichend und langsam – ein schulischer Abwärtstrend, unter dem nicht nur die Weiterbildungseinrichtungen und die Wirtschaft, sondern die gesamte Gesellschaft in Zukunft leidet. Um diese Mängel später wieder auszugleichen, ist – dazu muss man kein Finanzexperte sein – ein erheblich höherer finanzieller Aufwand nötig, als der bei der oben genannten Förderung. Die zukunftsweisenden Konzepte zu einer adäquaten Aus- und Fortbildung von Schulleitungen – *hier im Fokus die Stellvertretung an den Schulen (vgl. Kap. 5 und 6)* – sind vorhanden. Es gilt demnach, diese umzusetzen, die vorhandenen positiven Ansätze in den einzelnen Bundesländern zu verbessern und (z.B. durch Studienangebote an Hochschulen) weiterzuentwickeln.

Zusammengefasst sind folgende Forderungen an die politischen Entscheidungsträger der Bundesländer zu stellen:

- Finanzielle Aufbesserung der Gehälter der Schulleitungsmitglieder *(besonders der Konrektor(inn)en)* im Vergleich zu denen der Lehrkräfte (Abstandswahrung)
- Finanzielle Dotierung bei der Zertifizierung der Aus- und Fortbildungsqualifizierung
- Unterstützung des Staates bei der Rekrutierung des Führungsnachwuchses an den Schulen durch die Bereitstellung von dazu notwendigen Zeitressourcen und Finanzen für die in dieser Richtung aktiven Schulleitungen
- Unterstützung des Staates bei der Umsetzung der verbesserten Aus- und Fortbildungskonzepte durch die entsprechenden Institutionen
- Ausdruck von Wertschätzung für Schulleitungspersonen durch den Staat durch die Schaffung von offiziellen Belobigungen
- Aufbau von Hochschul-Studiengängen durch die staatlichen Stellen für zukünftige Schulleitungspersonen.

8 Quellen

Arnold, Rolf: Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren 2010

Asselmeyer, Herbert/Steitz-Kallenbach, Jörg/Waßmann, Thomas: Stellvertretung werden – Stellvertretung sein. Ihr Begleiter zur Vorbereitung und Ausübung der neuen Funktion. Stuttgart: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH 2013

Asselmeyer, Herbert/Oelker, Birgit: Qualifizierung von Ständigen Vertretungen – Das niedersächsische Qualifizierungskonzept. In: Buchen, Herbert/Horster, Leonhard/Rolff, Hans-Günter 2011, S. 177–195

Bartz, Adolf: Schulleitungshandeln als Modell: das Führungshandeln von Schulleitung und Lehrkräften gestalten. In: https://suche.t-online.de/fast-cgi/tsc?q=Bartz%2C+Adolf++2006&tstmp=1533983191827&mandant=toi&dia=suche&context=internet-tab&ptl=std&sb=top [Abruf. 11.08.2018]

Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. 2015 – Download unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaehige-fuehrung/ [Abruf: 22.09.2018]

Buchen, Herbert/ROLFF, Hans-Günter (Hg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz 2009

Buchen, Herbert/Horster, Leonhard/Rolff, Hans-Günter: Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen. Stuttgart: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH 2011

Chott, Peter O./Schmirber, Gisela: Konrektorenstudie – Ergebnisse der Befragung von Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen) an Grund-, Mittel- und Förderschulen in Bayern im Jahr 2002. München: Hanns-Seidel-Stiftung 2003

Chott, Peter O./Bodensteiner, Paula: Konrektorenstudie II – Vergleich der Ergebnisse der Befragung 2002 und 2010 von Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen) an Grund-, Mittel- und Förderschulen in Bayern. München: Hanns-Seidel-Stiftung 2011

Dammann, Maya: Als Schulleiter neu im Amt – Ihr Begleiter für das erste Jahr in der Schulleitung. 7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH 2015

Dubs, Rolf: Voraussetzungen und Bedingungen für das erfolgreiche Führen einer Schule. In: Erziehung und Unterricht. Österreichische Pädagogische Zeitschrift, 160 (7, 8), S. 611–618, 2009

Hattie, John A.C.: Visible Learning – A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London, New York: Routledge 2009

Hattie, John A.C.: Lernen sichtbar machen. Deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning" besorgt von Wolfgang Bewyl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag 2013.

Huber, Stephan Gerhard (Hg.): Handbuch Führungskräfteentwicklung – Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Kronach: Carl Link Verlag 2013

Huber, Stephan Gerhard/Stiftung der Deutschen Wirtschaft/Robert Bosch Stiftung (Hg.): Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Münster: Waxmann 2015a

Huber, Stephan Gerhard/Skedsmo, Guri/Schwander, Margret: Self-Assessment basiertes Coaching zur Förderung professioneller Reflexion über pädagogische Führung. In: Huber, Stephan Gerhard/Stiftung der Deutschen Wirtschaft/Robert-Bosch-Stiftung (Hg.): Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Münster: Waxmann 2015b, S. 133–146

Kuhl, Julius: Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe 2001

Lisum (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg) (Hg.): Schulen gemeinsam führen und entwickeln – Distributed Leadership. Konzeption für eine Maßnahme zur Qualifizierung der stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleiter im Land Brandenburg. 2017

Lisum (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg) (Hg.): Konzept zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften sowie für Lehrkräfte, die das Amt als Schulleiterin/Schulleiter anstreben. 2018

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt a. M., New York: Campus 2006

Mielke, Burkhard/Ofianka, Roland/Rössler, Margret: Stellvertretende Schulleitung – eine Annäherung, Ergebnisse einer internationalen Befragung. In: Buchen, Herbert/Horster, Leonhard/Rolff, Hans-Günter 2011, S. 41–60

Müller, Ulrich/Hancock, Dawson R./Wang, Chuang/Stricker, Tobias: Warum fällt es so schwer, sich für das Schulleitungsamt zu entscheiden? (Teil 1 und 2) – Ergebnisse vergleichender Untersuchungen mit Lehrkräften und Schulleitern in den USA und Deutschland. In: Die Schulleitung Teil 1: H. 4/2017, S. 4–9 und Teil 2: H. 1/2018, S. 4–8

Rolff, Hans-Günter/Schmidt, Hans-Joachim: Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Neuwied: Luchterhand 2002

Rolff, Hans-Günter (Hg.): Führung, Steuerung, Management. Stuttgart: Klett 2010

Rosenbusch, Heinz S.: Organisationspädagogik der Schule: Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. München: Luchterhand 2005

Strubel, Thomas: Schulleiterinnen und Schulleiter – Eine empirische Studie zur Situation in Mecklenburg-Vorpommern. Stuttgart: Raabe-Verlag 2018

UB Erlangen
Erz-wiss Zweigbibl

Stellvertretende Schulleiter(innen) stehen in der täglichen Arbeit häufig im „Schatten" der Schulleiterin oder des Schulleiters. Konkrete Befunde dazu zeigten die vom Autor erstellten **Konrektoren-Studien I und II**. Sie analysierten in Bayern 2003 und 2011 erhobene Daten. Um aber eine Schule, gleich welcher Schulart und Größe, heutzutage angemessen und zukunftsorientiert leiten zu können, ist eine professionelle Zusammenarbeit der Leitungspersonen unabdingbar.

Die hier vorgelegte **Konrektoren-Studie III** führt nun aus der Schule heraus in den Ausbildungsbereich. Es wird gefragt, ob auch in der Aus- und Fortbildung der Stellvertretung ein ähnliches Gefälle wie in den Schulen besteht. Dazu wurden die Konzepte der deutschen Bundesländer untersucht. Es zeigten sich deutliche Unterschiede. Sie reichen von einer, die Schulleitung allgemein betreffenden, gemeinsamen bis hin zur eigenen Ausbildung für das schulische Stellvertretungsamt. Aus den positiven Ansätzen ließ sich ein Idealkonzept konstruieren. Dieses soll den fachlich sowie den politisch Verantwortlichen als Anregung zu Verbesserung der Schulleitungsausbildung dienen.

Autor

Peter O. Chott, Prof. Dr., Schulleiter der Elsbethenschule Memmingen (GS) i. R., außerplanmäßiger Professor am Lehrstuhl für Schulpädagogik an der Universität Augsburg.

9783834019790

Schneider Verlag Hohengehren GmbH