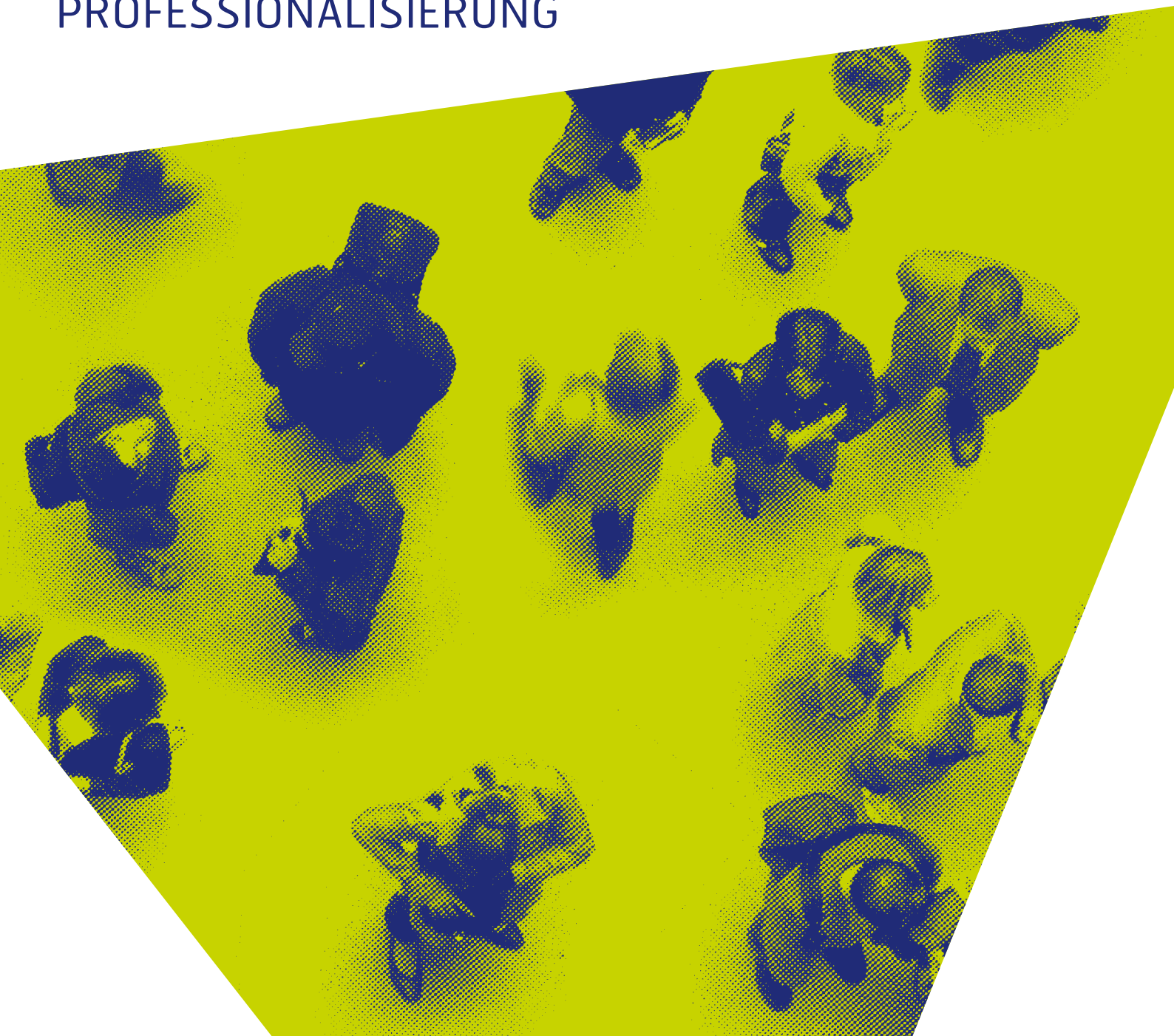


EINE AKADEMIE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE

impakt
lab

KONZEPT FÜR
EINE SYSTEMATISCHE
SCHULLEITUNGS-
PROFESSIONALISIERUNG



INHALT	Einleitung.....	4
	Ausrichtung dieses Konzeptpapiers	5
	Anliegen der Wübben Stiftung.....	6
	Aufbau dieses Konzeptpapiers.....	7
	1. GRUNDLAGEN FÜR EINE SYSTEMATISCHE SCHULLEITUNGSPROFESSIONALISIERUNG.....	8
	1.1 Aufgaben und Tätigkeitsfelder von Schulleitung.....	9
	1.2 Führungskompetenzen.....	12
	2. EINE AKADEMIE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE.....	14
	2.1 Die Grundidee.....	15
	2.2 Prinzipien.....	16
	2.3 Teilnahme an der Akademie	18
	3. ARBEITSWEISE DER AKADEMIE: FORMATE UND INHALTE	20
	3.1 Das Beratungsgespräch	22
	3.2 Fortbildung.....	24
	3.3 Coaching.....	25
	3.4 Kollegiale Beratung / Netzwerk.....	26
	3.5 Weitere Formate und Orte	26
	Ausblick.....	28
	Anhang A: Skizze des Beratungsablaufs	30
	Anhang B: Skizze der notwendigen Personalressourcen	35
	Literatur	38

EINLEITUNG

Gute Schulleitungen leiten und managen Verwaltungsprozesse und führen Menschen – Lehrkräfte, pädagogisches und administratives Personal. Dabei richten sie ihr Handeln am Lernen und der Zukunft der Schülerinnen und Schüler aus und entwickeln so ihre Schulen zu zeitgemäßen Lernorten. Für Inhaberinnen und Inhaber dieser Schlüsselfunktionen gibt es jedoch nur wenige systematische und aufeinander aufbauende Fortbildungs- und Professionalisierungsangebote. Diese sind aus verschiedenen Gründen dringend geboten:

- Schulleitungen werden in der Regel aus dem Lehrkörper rekrutiert und in Studium und Referendariat nicht auf Führung und Management vorbereitet.
- Die Anforderungen und Verantwortung sind hoch und es lassen sich erforderliche Kompetenzen nur in einer kontinuierlichen Begleitung entwickeln.
- Die Erwartungen verändern sich ständig und unsere Gesellschaft sollte es sich leisten, dass die Schlüsselposition Schulleitung mit hoch qualifizierten und motivierten Personen besetzt ist.

Mit diesem Konzeptpapier skizzieren wir, wie eine systematische Professionalisierung für Schulleitungen im Amt aussehen könnte.

Mit dem vorliegenden Konzeptpapier skizzieren wir, wie eine systematische Professionalisierung für Schulleitungen im Amt aussehen könnte. Das Papier basiert auf der Vorstellung und Forderung, Schulleitungen als das ernst zu nehmen, was sie sind bzw. sein sollten: Führungskräfte in einer Bildungsorganisation mit hohem Verantwortungsspektrum und breiter Reichweite. Konkret schlagen wir vor, die kontinuierliche Entwicklung jeder einzelnen Schulleiterin und jedes einzelnen Schulleiters sicherzustellen, sie in ihrer Rolle zu stärken und dabei konsequent auf ihre Selbstverantwortung zu setzen.

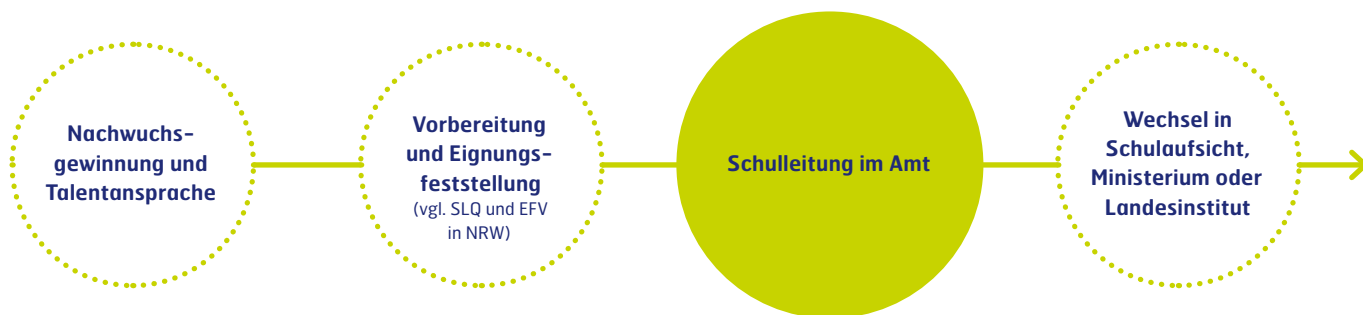
Zentrales Element sollten regelmäßige Beratungsgespräche sein, in welchen die persönlich-professionelle Entwicklung reflektiert, Ziele sowie Bedarfe geklärt und individuelle Fortbildungsmaßnahmen vereinbart werden. Dafür bzw. ergänzend sollten passgenaue, ineinandergreifende und qualitativ hochwertige Fortbildungsangebote sowie professionelle Beratungspersonen zur Verfügung gestellt werden. Auf einer übergeordneten Ebene kann und soll ein solches Professionalisierungssystem zur stetigen Verbesserung von Schulqualität, zu beruflicher Zufriedenheit und erhöhten Attraktivität der Schulleitungsposition im Allgemeinen beitragen.

AUSRICHTUNG DIESES KONZEPTPAPIERS

Das vorliegende Konzeptpapier richtet sich an Entscheidungs- und Funktionsträger für die Schulleitungsqualifizierung aus Schulministerien, Schuladministration und Landesinstituten. Es zielt darauf ab, über eine systematische Professionalisierung von Schulleitungen ins Gespräch zu kommen und Anregungen für die Weiterentwicklung der bundeslandspezifischen Angebote zu geben. Hierbei setzen wir zunächst einen Fokus auf Schulleitungen, gleichwohl können wir uns eine Erweiterung der Idee auf weitere Führungskräfte im Bildungskontext sehr gut vorstellen. Dieses Papier ist nicht auf ein besonderes Bundesland hin ausgerichtet und deshalb auch weniger spezifisch, wenn es um die Strukturen vor Ort geht.

Um ein solches Professionalisierungssystem bereitstellen zu können, schlagen wir vor, die bereits vorhandenen Maßnahmen eines Bundeslandes systematisch zu prüfen, Lücken zu schließen und neue Angebote in Abstimmung mit Vorhandenem aufzubauen. Vorhandene Kräfte sollten gebündelt und zu einer organisatorischen und gedanklichen Einheit zusammengefasst werden. Diese Einheit nennen wir in diesem Papier „Akademie für schulische Führungskräfte“. Dabei kommt es aus unserer Perspektive nicht auf die tatsächliche Einrichtung eines auch physisch existenten Zentrums an, sondern eben auf die Ergänzung und die Vernetzung vorhandener Angebote eines Landes. Steht ein solches Gerüst, kann auf mittlere Sicht die Einrichtung eines zentralen Akademiebüros unter einem Dach mit Seminar- und Tagungsräumen durchaus sinnvoll sein.

Mit dem vorliegenden Konzept adressieren wir bewusst zunächst nur die Phase, in der sich Schulleitungen im Amt befinden. Vor- und nachgelagerte Karriereschritte in der Leitungslaufbahn einer Lehrkraft sind bzw. können sein:



Bei einer weitreichenden Bündelung und Umstrukturierung der Kräfte eines Bundeslandes ist es sicherlich folgerichtig, diese Bereiche mit in den Blick zu nehmen bzw. entsprechende Angebote miteinander zu verzahnen. So könnte ein umfassendes System – von der Rekrutierung über die Qualifizierung bis hin zur Weiterbildung und Professionalisierung – entstehen, das aufeinander aufbaut und Schulleitungen bedarfsorientiert zu jedem Zeitpunkt ihrer beruflichen Laufbahn zur Verfügung steht.

ANLIEGEN DER WÜBBEN STIFTUNG

Die Wübben Stiftung engagiert sich seit 2015 in der Unterstützung und Professionalisierung von Schulleitungen. Der besondere Fokus lag stets auf der Leitung von Schulen in sozialräumlich herausfordernden Lagen, für die wir das Programm „impakt schulleitung“ konzipiert haben. Mittlerweile arbeiten wir in mehreren Bundesländern im Rahmen dieses Programms zusammen mit Ministerien, Landesinstituten und Schulaufsichten und arrangieren für eine Vielzahl von Schulleitungen über drei Jahre einen Mix aus klassischen Fortbildungselementen, kollegialer Beratung Coaching und Schulentwicklungsbegleitung. Im Rahmen dieses Programms haben wir wichtige Erfahrungen gesammelt, die uns die Bedeutung der Unterstützung und Stärkung von Schulleitungen immer wieder sehr deutlich gemacht haben. Um Erkenntnisse und Erfahrungen zu diesem Thema noch gezielter in den öffentlichen und bildungspolitischen Diskurs einzubringen, hat die Wübben Stiftung das impaktlab, ein Think- und Actiontank für Leitungshandeln an Schulen in Deutschland, gegründet. Das vorliegende Konzeptpapier wurde im Rahmen des impaktlabs entwickelt. Damit möchten wir wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse aufnehmen und sie in Impulse umwandeln, die potenziell einen Beitrag hin zu einer systematischen Professionalisierung von Schulleitungen und somit zur Qualitätsentwicklung an Schulen leisten können.

Wir wissen, dass wir nicht die Ersten sind, die Ideen und Vorschläge zur systematischen Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen erarbeiten und/oder umsetzen. Mit ihnen und allen anderen, die sich mit der Fortbildung von Schulleitungen beschäftigen, möchten wir deshalb ins Gespräch kommen. Der Ansatz, der in diesem Papier vorgeschlagen wird, liefert kein hermeneutisches, komplett choreografiertes Programm. Er bietet vielmehr Ideen und Vorschläge, die sich bei einer Implementierung ins Regelsystem an den Erfahrungen, Angeboten und Strukturen in den jeweiligen Bundesländern orientieren müssen. Als Wübben Stiftung wollen wir keine Parallelstrukturen aufbauen, sondern dazu beitragen, vorhandene bewährte Modelle zu verbessern.

Wie stets in unserer Arbeit haben wir auch für die Entwicklung dieses Konzepts die Expertise von Fachleuten eingeholt: Unterstützt haben uns Birgit Singh-Heinike, eine ehemalige Schulleiterin, die jetzt als Beraterin arbeitet, Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, ein Bildungswissenschaftler, der u.a. die Rolle von Schulleitungen in Schulentwicklungsprozessen erforscht und Dr. Daniel May, der sich in der Dahlem Leadership Academy der FU Berlin mit der Entwicklung von wissenschaftlichen Führungskräften beschäftigt. Zusätzlich haben wir etwa zehn Expertinnen und Experten aus Ministerien, Landesinstituten, Wissenschaft und Praxis zu einem Fachforum eingeladen, in dem wir eine erste Version dieses Papiers gemeinsam diskutieren konnten. Sehr viele wertvolle Anregungen und kritische Einschätzungen haben zu einer wichtigen Weiterentwicklung des Papiers geführt.

AUFBAU DIESES KONZEPTPAPIERS

Dieses Konzeptpapier ist in drei Teile gegliedert. Zunächst werden die aktuellen Aufgaben von Schulleitung sowie die Merkmale von Schulqualität, auf die Schulleitungen ihr Handeln ausrichten sollen, beschrieben. Zudem werden die aus unserer Sicht zentralen Führungskompetenzen benannt. Gemeinsam bilden diese Überlegungen die Grundlage und zugleich Ziellinie für eine systematische Professionalisierung von Schulleitungen. Im folgenden zweiten Kapitel führen wir aus, wie eine solche systematische Professionalisierung in Form einer Akademie für schulische Führungskräfte aussehen könnte und an welchen Prinzipien sie ausgerichtet sein sollte. Im dritten Kapitel beschreiben wir die Arbeitsweise, konkrete mögliche Inhalte und Formate sowie ihr Zusammenspiel.



Wir möchten wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse aufnehmen und sie in Impulse umwandeln.

1

GRUNDLAGEN FÜR EINE SYSTEMATISCHE SCHULLEITUNGS- PROFESSIONALISIERUNG



1.1 – AUFGABEN UND TÄTIGKEITSFELDER VON SCHULLEITUNG¹

Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland galten noch in den 1980er Jahren als Lehrkräfte mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben. Ihr Profil änderte sich ab den 1990er Jahren zunehmend. Neben der Schulentwicklungsforschung führten die Einflüsse aus der öffentlichen Verwaltung und dem *New Public Management* auch im Bildungssektor zu einer Haltungsänderung (Buchen, 2016). Entscheidungskompetenzen u.a. im Bereich Pädagogik, Personal und Finanzen wurden von der System- auf die Schulebene verlagert. Dies resultierte in einer gesteigerten Bedeutung der Einzelschule, welche einerseits eine höhere Eigenverantwortung und mehr Gestaltungsmöglichkeiten, andererseits aber auch eine erhöhte Pflicht der Rechenschaftslegung mit sich brachte.

Diese Veränderung von Bedeutung und Autonomie der Einzelschule beeinflusste auch die Rolle von Schulleitung. Deren Aufgaben und Tätigkeitsfelder haben sich sowohl im Hinblick auf die Quantität als auch die Komplexität maßgeblich erweitert (Brauckmann, 2016). Schulleitung nimmt nun die Rolle eines zentralen, aktiv gestaltenden Akteurs in der Schulentwicklung ein (Brauckmann et al., 2014; Schwanenberg et al., 2018). Sie beinhaltet neben den traditionellen Tätigkeiten wie der Verwaltung der Schule und dem Aufrechterhalten des pädagogischen Alltagsgeschäfts auch Aufgaben, welche mit den Begriffen Management und Führungshandeln sowie Schulentwicklung assoziiert werden. Darunter fällt beispielsweise die Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität, die Personalentwicklung und der effektive Ressourceneinsatz.

Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland

Die Verantwortungsbereiche und Befugnisse der Schulleitungen werden in Deutschland in den Schulgesetzen der 16 Bundesländer reguliert. Der Bildungsföderalismus hat, wie an anderer Stelle auch, zur Folge, dass es im Bereich Schulleitung bundesweit Unterschiede gibt. So wird der Begriff *Schulleitung* nicht einheitlich gefasst (Brauckmann, 2016). Die in den Rechtsvorschriften (Schulgesetzen, Dienstordnungen und Verwaltungsvorschriften) genannten Aufgaben der Schulleitung variieren in Bezug auf Menge und Detailgrad (Meyer et al., 2019) und die Qualifizierungen zum Amt unterscheiden sich (Tulowitzki et al., 2019). Beim bundesweiten Vergleich lässt sich feststellen, dass die „neueren“ Schulleitungsaufgaben (Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung) in den Bundesländern besonders ausgeprägt sind, in denen Schulen ein hohes Maß an Autonomie eingeräumt wird (Meyer et al., 2019).

Über die Bundesländer hinweg hat die oben beschriebene Ausweitung der Schulleitungsaufgaben in alle Schulgesetze Einzug gehalten und die großen Aufgabenbereiche sind mit kleinen Ausnahmen vergleichbar. Innerhalb des jeweiligen Maßes an Schulautonomie übernehmen Schulleitungen die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Schule. Bei der Rechenschaftslegung spielen die interne Evaluation und die Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden in allen Bundesländern eine wichtige Rolle.

Orientierungsrahmen für Schulqualität

Neben den Schulgesetzen geben die Orientierungs- oder Referenzrahmen für Schulqualität der Bundesländer weiter Aufschluss über die Aufgaben von Schulleitungen.² Die Orientierungs- oder Referenzrahmen machen transparent, was ein Land unter guter Schule und gutem Unterricht versteht und dienen – vollumfänglich oder gekürzt – als Grundlage für die innerschulische Qualitätsentwicklung und/oder für die Fremdevaluation. Die Referenzrahmen sind bundesweit vergleichbar aufgebaut. Sie definieren Schulqualität als Zusammenspiel von drei (Hamburg) bis elf (Rheinland-Pfalz) Qualitätsbereichen, welche jeweils mit einer Vielzahl an Qualitätsmerkmalen und -kriterien hinterlegt werden. In allen Orientierungs- oder Referenzrahmen findet sich ein Qualitätsbereich, der sich mit *Führung & Manage-*

¹ Textausschnitt gekürzt und angepasst aus Tulowitzki et al. (2021).

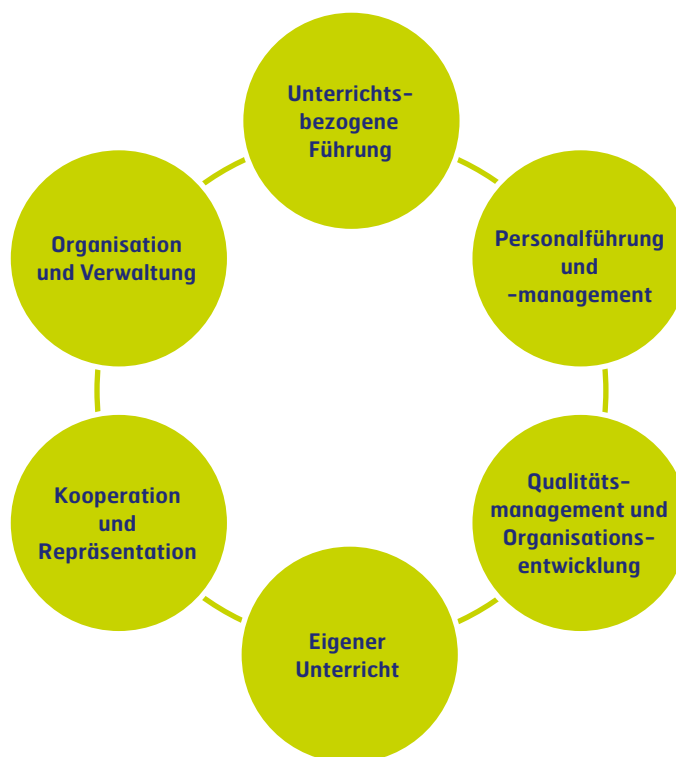
² Für eine Übersicht siehe <https://www.bildungsserver.de/Referenzrahmen-Schulqualitaet-10098-de.html> [Zuletzt abgerufen am 25.10.2021]

Leitbilder für Schulleitung geben die inhaltliche Rahmung für die Auswahl, Qualifizierung und regelmäßige Fortbildung von Schulleitungen.

ment befasst. Folgende Merkmale sind in allen länderspezifischen Orientierungs- oder Referenzrahmen für diesen Qualitätsbereich enthalten: „Personal führen & entwickeln“, „Schulqualität auf der Basis von Evaluationsprozessen entwickeln“ sowie „Unterrichtsversorgung sichern & Schulverwaltung organisieren“. Der Aspekt „Leitung haben und Gesamtverantwortung tragen“ kann zudem als weitere Schnittmenge der Orientierungsrahmen gelten, da er entweder als Merkmal explizit genannt oder in den textlichen Erläuterungen enthalten ist. Die übrigen Qualitätsbereiche, die von Schulen gesteuert werden können und sollen, können grob mit *Lehren & Lernen*, *Schulkultur & Schulleben*, *Professionalisierung*, *Inner- und außerschulische Kooperation* sowie *Ergebnisse & Wirkungen* zusammengefasst werden (wiederum beispielhaft für alle Bundesländer benannt). Nimmt man die im Qualitätsbereich *Führung und Management* beschriebene Verantwortung von Schulleitung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung ernst, fallen auch diese Qualitätsbereiche in die erweiterte Zuständigkeit von Schulleitung. Neben den Orientierungs- oder Referenzrahmen haben einige Bundesländer auch spezifische Leitbilder oder Profile von und für (angehende) Schulleitung entwickelt. Solche Leitbilder können die inhaltliche Rahmung für die Auswahl sowie die Qualifizierung und regelmäßige Fortbildung von Schulleitungen geben und dabei nicht nur Handlungsfelder, sondern auch Qualitätsdimensionen und Kompetenzen guter Schulleitung definieren.

Wissenschaftliche Modelle zu den Aufgaben von Schulleitung

Die Aufgaben von Schulleitung wurden in den letzten Jahren mehrfach von der Bildungswissenschaft bundesländerübergreifend empirisch erforscht und zu unterschiedlichen Kategorien zusammengefasst (vgl. z. B. Brauckmann et al., 2014; Huber & Schwander, 2015; Meyer et al., 2019; eine Zusammenfassung bieten Tulowitzki et al., 2021). Diese Kategorisierungsansätze variieren bezüglich der Genese der zugrunde liegenden Daten und der inhaltlichen Schwerpunkte. Sie beinhalten als Schnittmengen dennoch einerseits „alte“ Tätigkeiten wie pädagogisches Handeln, eigenen Unterricht und Verwaltung und andererseits auch die neueren Aufgabenfelder wie die Entwicklung von Schule, Unterricht und Personal. Folgende Aufgabenfelder bilden aus Sicht der Wübben Stiftung eine Synthese der Kategorisierungsansätze:



Neben der Kategorisierung der Aufgaben von Schulleitung hat die Bildungswissenschaft in den vergangenen Jahren u.a. erforscht, welche der Aufgaben wieviel Zeit in Anspruch nehmen, welche als belastend empfunden werden sowie in welchen der Tätigkeitsfelder Schulleitungen sich als kompetent und erfolgreich erleben (Brauckmann et al., 2014; Cramer et al., 2020; Huber et al., 2013; Huber et al., 2016; Schwanenberg et al., 2018). Dabei ergab sich, dass die traditionellen Aufgaben und Tätigkeitsfelder von Schulleitung insgesamt einen deutlich größeren Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit einnehmen als neuere Tätigkeitsfelder (Cramer et al., 2020). Auffallend ist, dass ein hoher benötigter Zeitaufwand nicht linear mit einem höheren Belastungsempfinden verbunden ist. Während sich z.B. zeitlich umfangreiche Aufgabenfelder wie „Eigener Unterricht“ oder „Organisation und Verwaltung“ auch in einer moderaten bis hohen Beanspruchung auswirken, steht ein hohes Belastungserleben im Tätigkeitsfeld „Organisationsführung und -entwicklung“ einem geringen Anteil an der Arbeitszeit von Schulleitungen gegenüber. Zum anderen fällt ins Auge, dass sich Schulleitungen insbesondere in den neueren Aufgaben (Personalführung & -entwicklung, Organisationsführung & -entwicklung, unterrichtsbezogene Führungsarbeit sowie Umsetzung von Steuerungsinstrumenten) als weniger kompetent oder erfolgreich empfinden.

Der Blick in Wissenschaft macht deutlich, dass die Aufgaben von Schulleitung in den letzten Jahrzehnten vielfältiger und komplexer geworden sind.

Der Blick in Wissenschaft und Bildungsverwaltung macht deutlich, dass die Aufgaben von Schulleitung in den letzten Jahrzehnten vielfältiger und komplexer geworden sind. Innerhalb der Rahmung einer zunehmend selbstverantwortlichen Schule und der Kriterien für Schulqualität ist Schulleitungshandeln der entscheidende Motor von Schulentwicklungsprozessen und schulischer Qualität geworden. Gleichwohl legen die Befunde der Befragungen nahe, dass sich das klassische Rollenverständnis als „primus inter pares“ unter den deutschen Schulleitungen nur Schritt für Schritt abbaut, also den Entwicklungen hinterherhinkt, und dass insbesondere bei den „neueren Aufgaben“ ein Unterstützungsbedarf besteht.

Um die Qualität einer Schule zu heben, muss es umso mehr darum gehen, das Leitungsverhalten zu reflektieren und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Letztendlich ist es die Fähigkeit eines Schulleiters und einer Schulleiterin, sich sowohl zielorientiert als auch flexibel auszurichten und dabei sich selbst und das schulische System laufend zu reflektieren, die die Qualität einer Schule sichert. Die Stärkung der Schulleitungspersönlichkeiten und deren Kompetenzerweiterung ist ein Schlüssel zu zeitgemäßer Bildung und Bildungsgerechtigkeit.

1.2 – FÜHRUNGS-KOMPETENZEN

Um in den oben herausgearbeiteten Aufgabenfeldern erfolgreich tätig sein zu können, sind verschiedene (Führungs-)Kompetenzen nötig.³ Als Wübben Stiftung haben wir mit der Einteilung der Kompetenzen in die drei Bereiche „Sich selbst führen“, „Das Team führen“ und „Die Organisation führen“ (vgl. auch Tscherne et al., 2020; Wübben Stiftung, 2020) gute Erfahrungen gemacht. Die Aus-, Fort- und Weiterbildung dieser Kompetenzen bildet den Resonanzboden für eine systematische Professionalisierung von schulischen Führungskräften.



Sich selbst führen

Führung beginnt mit der Kenntnis über sich selbst und der Fähigkeit, sich selbst zu steuern und zu reflektieren. Es gilt, die eigenen Intentionen und Ziele (wieder) zu entdecken und ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Präferenzen, die im Führungsalltag förderlich sein können, zu entwickeln sowie diese im Kontext der eigenen Führungsrolle stetig weiterzuentwickeln. Bei der Reflexionsfähigkeit geht es also nicht nur um die Analyse und Hinterfragung des Individuums, sondern um die Einbeziehung des Systems, in dem das Individuum lebt und agiert. Die Kompetenz sich selbst zu führen hat viele Teilbereiche. Besonders wichtig erscheinen uns:

- **Rollenklarheit und Entscheidungsfähigkeit:** Schulleitungen übernehmen im sozialen Gefüge Schule verschiedene Rollen, darunter prominent sicherlich die der Entscheiderin bzw. des Entscheiders. Unter Rollenklarheit verstehen wir dabei, sich dieser Rollen bewusst zu sein, sie in verschiedenen Situationen souverän einzunehmen oder abzulehnen und damit Handlungssicherheit für sich und Stabilität für das Team zu schaffen.
- **Resilienz:** Lehrerkollegien bzw. Teile davon können eine Schulleiterin oder einen Schulleiter mit Emotionen und Widerständen konfrontieren, die ggf. eine große Dynamik entwickeln. Diese Dynamiken treten insbesondere in Change-Prozessen auf und erfordern psychische Widerstandskraft.
- **Teamfähigkeit:** Die Leitung einer Schule wird zunehmend als Aufgabe von Leitungsteams verstanden. Teamfähigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, den Mehrwert dieser Teams anzuerkennen und sich selbst in die entsprechende Struktur einordnen zu können.

3

Der Begriff der Führungskompetenzen stammt ursprünglich aus der Managementliteratur, findet jedoch neben den Begriffen „Leitungskompetenzen“ oder „Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln“ zunehmend Einzug in die Bildungswissenschaft und die normativen Dokumente der Bundesländer. Der Begriff Führungskompetenz wird hier bevorzugt, da er aus unserer Sicht umfassender ist und den beschriebenen Aufgaben und der Verantwortung von Schulleitung eher gerecht wird.

Das Team führen

Ist sich die Schulleitung ihrer eigenen Person und ihrer Rolle bewusst, geht es auf der nächsten Ebene darum, das Team der Schule führen zu können. Schulleitung ist die Schaltstelle zwischen den unterschiedlichen, persönlich-professionellen und institutionellen Interessen und Anforderungen an Schule. Sie trägt dazu bei, dass die Menschen sich gesehen fühlen, sich einbringen und miteinander kohärent wirksam sein können. Auch die Kompetenz andere zu führen, hat viele Teilbereiche. Neben der Fähigkeit situations- und rollengerecht zu kommunizieren, der Entwicklung und Vermittlung identitätsstiftender Visionen und Ziele sowie der Delegation und dem Nachhalten von Aufgaben erscheinen uns folgende Kompetenzen als besonders wichtig:

- **Personalentwicklung:** Es gilt, die individuellen Fortbildungsbedürfnisse und -bedarfe jeder einzelnen Lehrkraft mit dem systemischen Bedarf des Schulprogramms und dessen Entwicklungsmaßnahmen in Einklang zu bringen und dabei die verschiedenen Möglichkeiten der Personalentwicklung sinnbringend zu kombinieren.
- **Empathie und Kongruenz:** Hier gilt es, sein Gegenüber aus seiner Realität, aus seinem psychosozialen Umfeld heraus zu verstehen und dabei den Mut zu haben sich selbst mit seiner Persönlichkeit einzubringen und „echt“ sowohl in Person als auch in der Rolle der Schulleitung zu sein.

Die Organisation führen

Der dritte Kompetenzbereich fokussiert Schulleitung in ihrer Rolle als Organisatorin bzw. Organisator von Unterrichts- und Organisationsentwicklungsprozessen, von Verwaltungs- und Rechenschaftslegungsabläufen, von Ressourcengewinnung und -einsatz. Auch der Kompetenzbereich „Die Organisation führen“ hat viele Teilbereiche. Neben der Fähigkeit, Arbeitsabläufe zu organisieren und zu strukturieren, für Verbindlichkeit zu sorgen und Risiken abzuschätzen, sind uns weitere Bereiche wichtig:

- **Agiles Mindset:** Darunter verstehen wir das Bewusstsein, dass wir in einer Welt leben, die sich zügig verändert, sowie die Fähigkeit der schulischen Führungskraft, sich selbst wie auch die Schule flexibel mit kleinen Schritten sowohl zu innovieren, als auch Bestehendes zu wahren und zu optimieren (Ambidextrie).
- **Fachwissen:** Die Schulleitung ist aufgefordert, sich über neue Methoden, Erkenntnisse und Forschung zum Thema Lernen und Lehren auf dem Laufenden zu halten, um selbst unterrichtswirksam zu führen oder diese Aufgabe bewusst delegieren zu können. Dabei kann eine Rückbindung an professionelle Netzwerke die Systematisierung und Fokussierung auf zentrale Befunde und Entwicklungen erleichtern.
- **Organisationsverständnis und Strukturfähigkeit:** Gerade in Qualitätsentwicklungsprozessen gilt es, die Team- und - Organisationsstrukturen entsprechend der pädagogischen Ausrichtung aufzubauen oder weiterzuentwickeln und stetig zu evaluieren. Dabei müssen Schulleiterinnen und Schulleiter pädagogische, personelle, finanzielle und rechtliche Aspekte gleichzeitig berücksichtigen.

2

EINE AKADEMIE FÜR SCHULISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE

breit
gefächert,
methodisch,
inhaltlich
zeitgemäß

2.1 — DIE GRUNDIDEE

Die Aufgaben und Handlungsfelder von Schulleitung sind, wie oben beschrieben, vielfältig, komplex und einem steten Wandel unterworfen. Um die beinahe ausschließlich aus dem Lehrerberuf stammenden Leitungspersonen gut bei der Bewältigung dieser Aufgaben zu begleiten, schlagen wir vor, für Schulleiterinnen und Schulleiter im Amt – im Sinne einer rahmenden Führungskräfteentwicklung wie sie auch in Unternehmen zu finden ist – ein System der kontinuierlichen und systematischen Professionalisierung aufzubauen. Die professionelle Weiterentwicklung einer jeden Schulleiterin und eines jeden Schulleiters sollte systematisch und regelmäßig angeregt werden, um eine qualitativ hochwertige Arbeit dieser zentralen Funktion zu gewährleisten. Sie sollte die berufliche Biografie jeder schulischen Leitungskraft wie ein roter Faden durchziehen. Die Fortbildungsangebote müssen dementsprechend auf einem Leitbild guter Schulleitung beruhen, feste curriculare, aber auch flexible und situationsbezogene Bestandteile enthalten. Existiert kein Leitbild guter Schulleitung, können die Qualitätsmerkmale der Orientierungsrahmen Schulqualität herangezogen oder ausgebaut werden.

Um ein solches System der kontinuierlichen und systematischen Personalentwicklung aufzubauen, ist es je nach bestehenden Landesstrukturen ratsam, die vorhandenen Kräfte – Ressourcen, Verantwortliche und Professionalisierungsangebote – zu bündeln und zu einer Einheit zusammenzufassen. Diese organisatorische und gedankliche Einheit wird, wie eingangs erläutert, in diesem Papier „Akademie für schulische Führungskräfte“ genannt. Entscheidend ist aus unserer Perspektive dafür nicht die tatsächliche Einrichtung eines auch physisch existenten Zentrums, sondern in einem ersten Schritt die Vernetzung vorhandener Einrichtungen eines Landes, die Entwicklung von gemeinsamen Zielen, einer einheitlichen Vision und Mission, die dahingehende Systematisierung und Ergänzung bestehender Angebote und deren Verzahnung mit einem regelmäßig stattfindenden Beratungsgespräch (s.u.). Steht ein solches Gerüst und wurde es erfolgreich umgesetzt, kann auf mittlere Sicht die Einrichtung oder Anmietung eines Gebäudes, indem die Verwaltung der Akademie genauso untergebracht sind wie die Seminar- und Tagungsräume, durchaus sinnvoll sein.

Vision:

Die Akademie für schulische Führungskräfte stärkt im Auftrag des Bundeslandes systematisch und kontinuierlich die professionellen Kompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern. Sie fördert deren Verantwortung für den eigenen Lernprozess und verzahnt persönlichkeitsbezogene mit schulorganisationaler Entwicklung. Dadurch trägt sie zur stetigen Verbesserung der Schulqualität, zu beruflicher Zufriedenheit und der Attraktivität der Schulleitungsposition im Allgemeinen bei.

Daraus leiten wir folgende Mission ab:

Die Akademie für schulische Führungskräfte bietet ein breit gefächertes, methodisch und inhaltlich zeitgemäßes Beratungs- und Fortbildungsangebot für Führungskräfte in Schulen an. Sie orientiert ihre Angebote an einem Leitbild guter Schulleitung und stärkt Selbstwahrnehmung, Führungs- und Managementkompetenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter. Sie arbeitet praxisorientiert sowie auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und schafft Räume für interdisziplinären Austausch.

Die Akademie für schulische Führungskräfte handelt im Auftrag des Landes und wird durch das zuständige Bildungs- oder Kultusministerium in dem Wissen um die zentrale Funktion von Schulleitung für die Schulqualität gesteuert. Zu Arbeitsweise und Angeboten der Akademie für schulische Führungskräfte finden regelmäßige Gespräche zwischen Akademiemitarbeitenden und der entsprechenden Generalie statt.

2.2 — PRINZIPIEN

Die folgenden Prinzipien sollten aus unserer Sicht für eine Akademie für schulische Führungskräfte handlungsleitend sein. Sie setzen sich in der Arbeitsweise fort, die unten erläutert wird:

Individualisierung

Die Leitidee, die diesem Vorschlag einer Akademie für schulische Führungskräfte zugrunde liegt, ist eine berufsbegleitende (Weiter-)Qualifizierung aufzubauen, die die professionelle Weiterentwicklung jeder einzelnen Schulleiterin und jedes einzelnen Schulleiters individuell in den Blick nimmt. Schulleiterinnen und Schulleiter sind der zentrale Motor für die Schulentwicklung und deren Qualität. Ihre professionelle Weiterentwicklung sollte persönliche Stärken ausbauen, Schwächen in den Blick nehmen und dabei die bisherige Berufsbiographie sowie auch mögliche weitere vertikale und horizontale Karriereschritte berücksichtigen. Gleichzeitig müssen auch der Kontext sowie die Schule und ihre konkrete Situation die Richtung der individuellen Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern mitbestimmen.

Prozessorientierung

Der zweite Schwerpunkt der Akademie für schulische Führungskräfte, wie sie hier vorgeschlagen wird, liegt in der prozessorientierten und langfristig angelegten Begleitung und Förderung der Schulleitungen. Die für die Profession Schulleitung nötigen Kompetenzen und Handlungssicherheit in den Tätigkeitsbereichen, die im ersten Abschnitt beschrieben wurden, lassen sich nur unzureichend in punktuellen Settings vermitteln. Sie entwickeln sich nur in prozessualen Begleitungsszenarien nachhaltig. Deshalb schlagen wir vor, dass jede Schulleiterin und jeder Schulleiter die eigene professionelle Entwicklung regelmäßig reflektiert und weiterplant. Während der gesamten Leitungszeit sollten die eigenen Kompetenzen und Interessen mit persönlichen Zielen und den Bedarfen der Schule abgeglichen werden. Daraus sollten Entwicklungsschritte abgeleitet und passende Unterstützungsformate gesucht werden.

Empowerment

Die Akademie für schulische Führungskräfte verschreibt sich dem Prinzip des Empowerments und der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Leitungspersonen. Ziel ist es, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter zunehmend ihre eigene und die schulische Weiterentwicklung selbst in die Hand nehmen und darin Schritt für Schritt Expertise aufbauen. Neben den Fachkompetenzen spielt dabei die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine wichtige Rolle. Für die Schulleiterin oder den Schulleiter sollte die Möglichkeit bestehen, sich selbst in seinem Handeln zu reflektieren und sich ggf. neu auszurichten.

Wertschätzung

Die Akademie für schulische Führungskräfte sollte sich an alle Schulleiterinnen und -leiter eines Landes richten und sie durch persönliche und wertschätzende Ansprache in das Akademieangebot einbinden. Die Akademie versteht Schulleitungen als Expertinnen und Experten, kommuniziert „auf Augenhöhe“ mit ihnen und nimmt ihre Anliegen und Bedarfe ernst.

Bedarfsorientierung

Die Akademie für schulische Führungskräfte arbeitet durch die Fokussierung der individuellen Entwicklung der Schulleitungen und ihrer Schulen per se entlang der Bedarfe ihrer Zielgruppe, welche mit den Bedarfen und Anforderungen des Systems zusammengebracht werden sollten. Darüber hinaus sollte sie in regelmäßigen Befragungen Transparenz darüber herstellen, welche Fortbildungsformate und inhaltlichen Schwerpunkte gut ankommen oder zusätzlich erwünscht sind. Denkbar ist dabei etwa der Rückgriff auf Daten aus Interviews, Evaluationen nach Einzelveranstaltungen oder landesweiten Onlinebefragungen.

Wirkungsorientierung

Eine Grundidee der Akademie für schulische Führungskräfte ist, ihre Arbeitsweise und Angebote wirkungsorientiert auszurichten. Das bedeutet, dass bereits im Vorfeld formuliert werden sollte, vor welcher Ausgangssituation die Akademie für schulische Führungskräfte steht, welche Veränderung im Handeln der Schulleitungen erzielt werden sollen und durch welche Angebote der Akademie das erreicht werden kann. Eine solche Herangehensweise trägt dazu bei, die eigene Arbeitsweise transparent zu machen. Implizite Annahmen werden explizit und es entsteht ein Diskurs darüber, ob die Konzepte geeignet sind, die gesetzten Ziele zu erreichen. Zudem erleichtert es die Kommunikation mit der Zielgruppe einerseits sowie dem Land und möglichen weiteren Geldgebern andererseits und bildet die Grundlage für ein nützliches Monitoring.

Konkret geht es darum, bei der Betrachtung der Ergebnisse zwischen folgenden Ebenen zu unterscheiden:

- Der Nutzung des Angebots durch die Zielgruppe (Output)
- Dem Nutzen des Angebots der Akademie für die Zielgruppe (Outcome)
- Dem Nutzen des Angebots für die Schülerinnen und Schüler, die Schule, die Schulqualität bzw. die Gesellschaft (Impact)

Jede der Ebenen kann weiter ausdifferenziert, mit Indikatoren hinterlegt und durch verschiedene Methoden (Rückmeldung über die Trainerinnen und Trainer, Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Feedback über Schulaufsichten, Befragung an den Schulen uvm.) überprüft werden. Auch müssen die Evaluationsstandards (vgl. beispielsweise DeGEval) beachtet werden. Dabei gilt, dass die Veränderungen schwerer zu erheben sind, je tiefgreifender sie sind und diese auch auf andere Einflussfaktoren zurückführbar sein können.

Die Akademie versteht Schulleitungen als Expertinnen und Experten und nimmt ihre Anliegen und Bedarfe ernst.

2.3 — TEILNAHME AN DER AKADEMIE

Die Frage nach der Teilnahme der Schulleitungen an einer solchen Akademie bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Selbstverantwortung und einer durch das jeweilige Land gesteuerten Verbindlichkeit. Der Blickwinkel sowie die Interessen zur Teilnahme können zwischen unterschiedlichen Akteuren (z. B. Schulleitung, Schulaufsicht, Ministerium) entscheidend voneinander abweichen. Anstatt an dieser Stelle eine eindeutige Handlungsempfehlung darüber zu geben, welche Haltung zur Motivation und ggf. verbindlichen Regelung zur Teilnahme der Schulleitungen an einer solchen Akademie vorliegen sollte, werden hier unterschiedliche Umsetzungsszenarien exploriert. Deren Ausgestaltungsmöglichkeiten hängen vom Stellenwert sowie von der Haltung des Landes und seiner Akteure zu einer solchen Akademie ab und müssen deshalb vor Ort austariert werden.

Szenario A: Freiwilligkeit

Unter der Annahme hoher intrinsischer Motivation der Schulleitungen zur kontinuierlichen Professionalisierung, könnte eine Akademie für schulische Führungskräfte ausschließlich freiwillig angeboten werden. Schulleitungen stoßen selbstständig ihre persönlich-professionelle Entwicklung an und können Personalentwicklungsmaßnahmen individuell auswählen und kombinieren. Im Idealfall sind die Angebote der Akademie so bedarfsorientiert, überzeugend und wirksam, dass sie langfristig von einem Großteil der Leitungspersonen freiwillig nachgefragt werden.

Szenario B: Wertschätzende Anreize

Um die Motivation zur Teilnahme an einer Akademie (weiter) zu steigern, können durch Elemente der Erhöhung der individuellen Wertigkeit sowie der besonderen Wertschätzung Anreize geschaffen werden. Dies können symbolische Elemente (z. B. die Vergabe von Zertifikaten mit wertschätzender Verleihungskultur), der Zugang zu weiteren Angeboten (z. B. Exkursionen in andere Länder) oder aber auch individuelle (z. B. Gehaltsstaffelungen) oder schulische (z. B. Entlastungsstunden, Schulbudgets) Prämien sein.

Szenario C: Verpflichtende Elemente

Um als Land die Professionalisierung von Schulleitungen gezielt zu steuern, ist es denkbar, dass die Teilnahme an (ausgewählten) Elementen der Akademie durch eine Fortbildungsverpflichtung für schulische Führungskräfte verbindlich gemacht wird. Dies ist in Bezug auf rechtliche Aspekte in den Ländern zu prüfen. Möglicherweise können bestehende verpflichtende Elemente, wie z. B. regelmäßige Gespräche mit der Schulaufsicht, ausgebaut werden.

Szenario D: Punktesystem

Anstatt bestimmte Elemente der Akademie verbindlich zu machen, könnte auch die Verpflichtung zum Erreichen einer bestimmten Anzahl an Fortbildungspunkten verbindlich gemacht werden. Dazu müssen die einzelnen Elemente der Akademie mit einer bestimmten Anzahl an Punkten versehen werden. Zudem muss im Vorweg geklärt werden, welche weiteren Professionalisierungsmaßnahmen anrechenbar sind. Die Festlegung der Fortbildungspunkte kann nicht nur über eine Gewichtung nach zeitlichem Umfang, sondern vor allem auch nach inhaltlicher Relevanz realisiert werden. So könnten Elemente der Steuerung durch das Land mit der Eigenständigkeit und Autonomie der Schulleitung kombiniert werden. Ein solches Punktesystem ist vergleichbar mit Verpflichtungen für Ärztinnen und Ärzte, die über die Fortbildungsordnungen der Ärztekammern festgelegt sind (siehe z. B. Ärztekammer Nordrhein, 2013).

Grundsätzlich lässt sich die Motivation zur Teilnahme an einer Akademie für schulische Führungskräfte über unterschiedliche Elemente dieser Ansätze realisieren, die sich an vielen Stellen auch gut kombinieren lassen.

*Die Ausgestaltungsmöglichkeiten
der Akademie müssen vor Ort
austariert werden.*



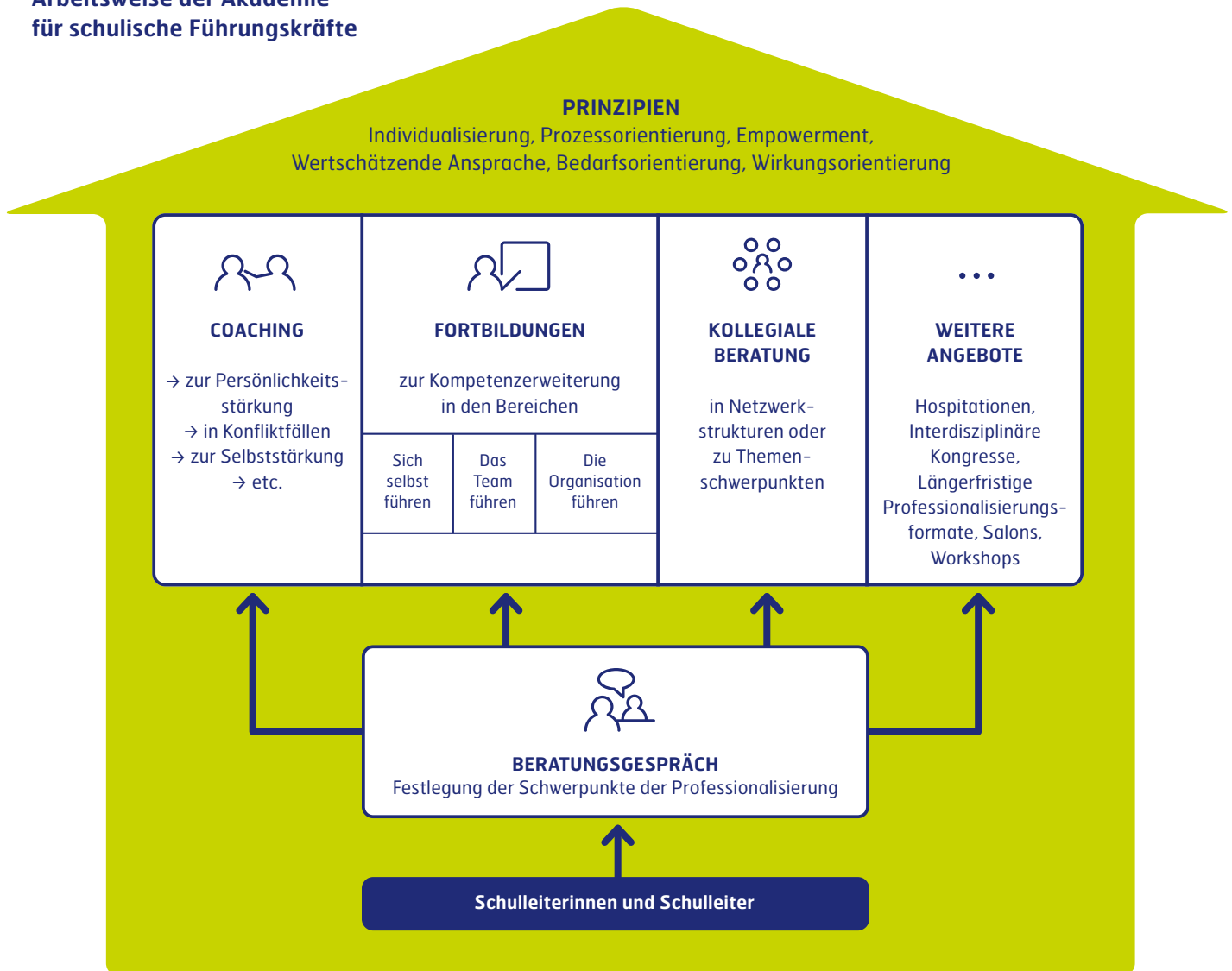
3

ARBEITSWEISE DER AKADEMIE: FORMATE UND INHALTE



Zur Umsetzung der oben genannten Prinzipien schlagen wir vor, dass die Akademie für schulische Führungskräfte verschiedene Formate und Inhalte anbietet. Zunächst wird ihre Arbeitsweise, also die Formate und ihr Zusammenspiel, skizziert. Anschließend werden zentrale vorgeschlagene Angebote einzeln erläutert.

Arbeitsweise der Akademie für schulische Führungskräfte



Um eine individuelle und prozessorientierte Begleitung einer jeden Schulleiterin und eines jeden Schulleiters zu ermöglichen, finden im Rahmen der Akademie für schulische Führungskräfte regelmäßig persönliche Beratungsgespräche statt. Mit Unterstützung einer professionellen Beratungsperson reflektiert jede Schulleiterin und jeder Schulleiter in einem Ein- oder Zwei-Jahres-Turnus die bisherigen Erfahrungen und den aktuellen Stand, plant die weiteren Schritte und erhält Hinweise zu passgenauen Angeboten. Bei der Planung der weiteren Schritte werden gleichberechtigt Interessen der Schulleitungsperson einerseits und Entwicklungsanforderungen der Schule andererseits in den Blick genommen und bedient. Letztere sollten situationsabhängig beispielsweise aus den Ergebnissen der letzten Schulinspektion (Qualitätsanalyse/Schulfeedback), von Lehrkräftebefragungen, Lernvergleichsdaten oder Schulreformen abgeleitet werden.

Ergänzend zum Beratungsgespräch bietet die Akademie weitere bekannte Formate an, wie Coaching, Kollegiale (Fall-)Beratungszirkel & thematische Netzwerke, klassische Fortbildungen uvm. Das Portfolio der weiteren Formate und der Fortbildungen wird in dem Gespräch mit dem Berater oder der Beraterin transparent gemacht. In einer Zielvereinbarung legen die Gesprächspartnerinnen und -partner fest, ob und wenn ja, welche Fortbildungsmaßnahmen die Schulleitungen belegen. Im jeweils folgenden Gespräch werden die Erfahrungen reflektiert und Konsequenzen abgeleitet.

Alle von der Akademie angebotenen Formate sollten sich dadurch auszeichnen, dass sie miteinander verknüpft sind und Querbezüge enthalten. Sie gliedern sich in die Kompetenzbereiche „Sich selbst führen“, „Das Team führen“ und „Die Organisation führen“. Durch eine interdisziplinäre Besetzung der Akademie, beispielsweise durch systeminterne sowie externe Fortbildnerinnen und Fortbildner und Beraterinnen und Berater verschiedener Professionsgruppen, wird der Blick über den Tellerrand ermöglicht. Bereichert werden kann das Angebot durch spezifische Schwerpunktthemen, auch aus außerschulischen Bereichen, beispielsweise in Form von Vorträgen, Salons oder Open Space-Formaten auf interdisziplinären Kongressen. In einzelnen Formaten kann bereits mitgedacht werden, ob und wie Schulleitungen ihr Leitungsteam miteinbinden möchten. Dies kann in einzelnen Fortbildungsformaten oder beispielsweise in Form von Team-Coachings oder gemeinsamen Hospitationen besonders zuträglich sein.

3.1 — DAS BERATUNGSGESPRÄCH

Das Beratungsgespräch ist Dreh- und Angelpunkt der individuellen Weiterbildung der Schulleitung und ein verpflichtendes Element der Akademie für schulische Führungskräfte. Übergeordnetes Ziel der Beratung ist die prozesshafte Persönlichkeitsentwicklung und Professionalisierung einer Schulleiterin und eines Schulleiters, die sich durch die Biographie zieht. Dieser rote Faden wird jeweils in den Beratungsgesprächen gesponnen. Folglich müssen die Gespräche in einem regelmäßigen Zyklus stattfinden – empfehlenswert wäre ein Ein- oder Zwei-Jahres-Zyklus – und sich durch eine hohe personelle Konstanz auszeichnen. In dem Beratungsgespräch werden Zielvereinbarungen geschlossen, die Wege zum Ziel erarbeitet und ein Plan für die Nutzung der Angebote der Akademie für schulische Führungskräfte fixiert. Das Beratungsgespräch findet im Sinne eines Mentorings statt.⁴ Eine Skizze für den möglichen Ablauf des Beratungsgesprächs ist Anhang A (ab S.31) zu entnehmen.

Bei der Konzeption einer Akademie müssen die Verantwortlichen eines Bundeslandes entscheiden, wer die Beratungsgespräche durchführt. Diese Festlegung hat entscheidende Konsequenzen für die Ausrichtung und Rolle der Akademie für schulische Führungskräfte im Land. Hierzu möchten wir im Folgenden denkbare Ansätze beschreiben. Bei allen Szenarien sind entsprechende (Personal-)Ressourcen mitzudenken.

Szenario A: Beraterinnen und Berater aus der Schulaufsicht

Beratungsgespräche könnten Teil der verpflichtenden, regelmäßigen Gespräche mit der Schulaufsicht sein und entsprechend auch von der Schulaufsicht durchgeführt werden. Eine wichtige Grundlage dafür ist Klarheit über die Rolle der Schulaufsicht im Land, die bislang vielerorts nicht hinreichend geklärt ist. In der Durchführung der Beratungsgespräche würde der Schulaufsicht demnach auch explizit die Aufgabe der Begleitung der Personalentwicklung von Schulleitungen zukommen. Gegebenenfalls können hierzu entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die Schulaufsicht initiiert werden.

4

Eine Mentorin oder ein Mentor verfügt, analog der ursprünglichen Bedeutung des Namens Mentor – ein Freund des Odysseus, namens Mentors, war der Erzieher seines Sohnes Telemach – über Erfahrung, Feldkompetenz und Verständnis (Pallasch & Petersen, 2005).

Der rote Faden der Professionalisierung der Schulleitungen wird in den Beratungsgesprächen gesponnen.

Szenario B: Systeminterner Pool an Beraterinnen und Beratern

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, einen systeminternen Pool an Beraterinnen und Beratern aufzubauen, aus denen Schulleitungen ggf. auch selbst eine geeignete beratende Person auswählen können. Der Pool kann beispielsweise aus Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern, Coaches, Schulaufsichten, ehemalige Schulleitungen und weiteren Personen im System bestehen, die vertraut mit den Strukturen und Herausforderungen an Schule sind. Dem voranstellen könnte eine gezielte Qualifizierung der Beraterinnen und Berater. Querverbindungen und Rückkoppelungen mit der zuständigen Schulaufsicht sind in dieser Umsetzungsvariante mitzudenken.

Szenario C: (Zusätzliche) Rekrutierung externer Beraterinnen und Berater

Darüber hinaus können auch systemexterne Personen als Beraterinnen und Berater rekrutiert werden, beispielsweise Personen, die Expertinnen und Experten im Bereich des Coachings und der Personalentwicklung sind. Diese sind in besonderem Maße für den schulischen Kontext zu sensibilisieren und ggf. fortzubilden. Auch bei diesem Ansatz sind Querverbindungen und Rückkoppelungen mit der zuständigen Schulaufsicht mitzudenken.

Ob die Beratungsgespräche von Schulaufsicht, von weiteren systeminternen oder von zusätzlichen externen Personen durchgeführt werden: die Beraterinnen und Berater nehmen eine zentrale Funktion in der Akademie für schulische Führungskräfte ein und müssen sorgfältig begleitet werden. Alle Beraterinnen und Berater sollten deshalb:

- das Angebots- und Fortbildungsportfolio der Akademie für schulische Führungskräfte genau kennen, um die Schulleitung passgenau beraten zu können,
- mit Coaching vertraut sein, um erkennen zu können, wann Coachingbedarf besteht, und die entsprechenden Coaches zu empfehlen zu können,
- zu Beginn ihrer Tätigkeit an einem Workshop oder an weiteren Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, in denen die Rolle und die Schlüsselqualifikationen vermittelt werden, und sich auf gemeinsame Abläufe und Standards geeinigt wird,
- sich zu Zwecken der Qualitätssicherung und -entwicklung im Beratungsprozess in regelmäßigen Abständen weiterbilden und supervidieren lassen. Dafür sollten von Seiten der Akademie für schulische Führungskräfte regelmäßig Treffen organisiert werden. Gegebenenfalls können diese Treffen für Evaluationen genutzt werden. Auch eine Evaluation der Beratungsgespräche kann angedacht werden.

3.2 — FORTBILDUNG

Fortbildungen sollen langfristig angelegte professionelle Weiterentwicklungen der Schulleitungen darstellen. Je nach Vorbedingungen in einem Bundesland (z. B. Vorhandensein einer vorbereitenden Qualifizierung oder eines berufsbegleitenden Studiums) kann es ratsam sein, die Fortbildungen in (verpflichtende) Einführungs- und (optionale) Vertiefungskurse zu unterteilen.

Fortbildungsportfolio

Das Fortbildungsportfolio der Akademie sollte sich thematisch an einem Leitbild der Schulleitung und den Bildungszielen orientieren sowie breit gefächert und wissenschaftlich fundiert sein. Es lässt sich entlang der bereits beschriebenen Kompetenzbereiche gliedern und könnte beispielsweise folgende Themen enthalten:

	KOMPETENZBEREICHE		
	Sich selbst führen	Das Team führen	Die Organisation führen
Fortbildungsthemen:	<ul style="list-style-type: none"> → Zeitmanagement → Rollenklarheit und Entscheidungsfähigkeit → Eigene Haltung zu Veränderungen → Selbsterfahrungsworkshops → ... 	<ul style="list-style-type: none"> → Delegation (Auftrag, Zielvereinbarungen, Prozesskontrolle) → Personalentwicklung und Fortbildungsplanung → Konfliktmanagement → Gesprächsführung → Gesundheitsmanagement/ salutogene Führung → ... 	<ul style="list-style-type: none"> → Qualitätsmanagement → Unterrichtswirksame Schulleitung → Datengestützte Schulentwicklung → Projektplanung und agiles Management → Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit → Schule in einer digitalen Gesellschaft → Diversität und Inklusion → ...
		<ul style="list-style-type: none"> → Agile Schulentwicklung → Changemanagement → ... 	

Um die Ressourcen des Landes zu schonen und sie um multiprofessionelle Expertise zu erweitern, können die Angebote der Akademie durch den „freien“ Markt ergänzt werden. Im Vorfeld gilt es zu klären, welche externen Fortbildungen anerkannt werden, was sie kosten dürfen, wie sie – wenn kostenpflichtig – finanziert werden, und wer Passung und Qualität beurteilt und die Teilnahme letztlich genehmigt. Aufgrund der Vielzahl externer Anbieter scheint es ratsam, keinen Katalog zu erstellen, sondern von Fall zu Fall zu entscheiden, und dabei zu prüfen, ob die geförderten Kompetenzen und Qualitätsmerkmale denen der Akademie entsprechen.

Qualitätsmerkmale

Um den Anforderungen an das Format gerecht zu werden, sollten sich die Fortbildungen an aktuellen Erkenntnissen der Fortbildungs- und Professionsforschung (Gottmann et. al., 2020; Lipowsky et. al., 2019) sowie den Eckpunkten der Kultusministerkonferenz für Lehrkräftefortbildungen (KMK, 2020) orientieren. Besonders wichtig erscheint, dass sich in den Fortbildungen Phasen des Inputs mit Phasen der Vertiefung, der Anwendung oder Erprobung und der kritischen Reflexion abwechseln. In den Reflexionen sollten sowohl der Lernprozess als auch die Methode selbst, die Implikationen für die Schule, die Schulorganisation oder -entwicklung und der eigene Professionalisierungsprozess zur Sprache kommen. Neben klassischen, eher kognitiv-geprägten Weiterbildungsformaten sind auch alternative, kreative und innovative Formate einzubeziehen. Neben einer inhaltlichen Breite kann durch solch eine methodische Breite die individuelle Passung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhöht werden.

Für Fortbildungen aus dem Kompetenzbereich Schulentwicklung und -management kann es ratsam sein, die Erprobung nicht nur als „Trockenübung“ im Rahmen der Fortbildungsveranstaltung durchzuführen, sondern den Teilnehmenden die Erprobung quasi als Arbeitsauftrag mit an die Schule zu geben (im Sinne eines Trainings on the job). Die Fortbildung muss zeitlich dementsprechend über einen längeren Zeitraum organisiert werden. Den Schulleitungen sollte es freigestellt oder gar empfohlen werden, die Fortbildung gemeinsam mit der Stellvertreterin bzw. dem Stellvertreter oder in Leitungsteams zu besuchen, um Entwicklung von vornherein auf breite Beine zu stellen und eine nachhaltige Verankerung zu gewährleisten. Auch eine Verbindung von Fortbildungsangeboten zum Thema Schulentwicklung mit einer externen Schulentwicklungsbegleitung wird dringend empfohlen.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal der Fortbildungen ist der sorgfältig zusammengestellte Pool an Trainerinnen und Trainern. Um ein gemeinsames Qualitätsverständnis unter den Trainern zu etablieren, eignen sich regelmäßige Treffen, bei denen die Akademie Raum zum Austausch, zur Weiterbildung und der Vertiefung anbietet. In der Praxis kann es je nach Inhalten und Anzahl der Teilnehmenden einer Fortbildung ratsam sein, die Trainerinnen und Trainer als Tandem einzusetzen und dabei darauf zu achten, dass sie sich in Fachlichkeit und Persönlichkeit gut ergänzen oder gar komplementär sind.

3.3 — COACHING

Das Coachingangebot grenzt sich deutlich von den Zielen des Beratungsgesprächs ab. Es dient der Selbstführung und -reflektion sowie Erweiterung oder/und Veränderung der Handlungsmuster als Führungskraft, mit dem übergeordneten Ziel positiv zum Gelingen und der Qualität der eigenen Schule beizutragen. Coaching kann ausschließlich auf Freiwilligkeit beruhen, ist aber der Schulleitung immer dann dringend zu empfehlen, wenn im Beratungskontext berufsspezifische Problemsituationen auftauchen. Jede Schulleitung, die ihre Führungspersönlichkeit reflektieren und entwickeln möchte, sollte eine Coachingeinheit von wenigstens fünf Sitzungen zur Verfügung stehen.

Grundannahme für das Coachingangebot in der Akademie für schulische Führungskräfte ist, dass über dieses tiefgreifende, persönlichkeitsreflektierende Element von „Leadership Development“ die Schulleitungen in ihrem Handeln agiler, selbstsicherer, kommunikativer, organisierter und damit sowohl selbstwirksamer als auch effizienter werden. Kurz- oder mittelfristig können sich die Schulentwicklungsprozesse verändern, sobald sich das Verhalten der Schulleitung verändert. Langfristig kann das einen Einfluss auf das Lernen und die Selbstwirksamkeitserfahrungen der Schülerinnen und Schüler haben.

Damit durch das Coaching förderliche und nachhaltige Prozesse initiiert werden können, müssen diese durch ausgebildete Coaches durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, die Coaches sowohl systemintern als auch extern zu rekrutieren. Analog zu den Beraterinnen und Beratern könnten die Coaches in einem Pool zusammengefasst werden und sich regelmäßig, z. B. halbjährlich, zum Erfahrungsaustausch treffen.

3.4 — KOLLEGIALE BERATUNG / NETZWERK

In der Akademie für schulische Führungskräfte ist die kollegiale Beratung im Sinne der klar definierten kollegialen Fallberatung, neben dem Beratungsgespräch und dem Coaching, ein Element der prozessualen Fortbildung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters.

In der kollegialen Fallberatung trifft sich eine Gruppe von Schulleitungen, um gemeinsam eine berufliche Situation zu reflektieren und sich durch die Bündelung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen gegenseitig zu unterstützen, zu fördern und bei Herausforderungen gemeinsam Lösungswege aufzuzeigen. Jeder Schulleiter und jede Schulleiterin, die sich für eine Gruppe der kollegialen Fallberatung entscheidet, verpflichtet sich verbindlich für ein Jahr für die Teilnahme. Denkbare Netzwerke sind Gruppen nach Schulformen, Regionen oder Themenschwerpunkten.

Die Gruppen müssen in die Methode der kollegialen Fallberatung eingearbeitet werden. Für den Zeitraum von einem Jahr sollte eine Begleitung für die Fallberatungsgruppen zur Verfügung stehen, die notfalls zur supervisorischen Unterstützung angesprochen werden kann.

Grundsätzlich jedoch ist eine Gruppe der kollegialen Fallberatung selbstverantwortet. Ihre Stärke liegt in der Verbindung untereinander, in der Förderung des Netzwerkdenkens und -handelns. Damit kann die kollegiale Fallberatung zu einem wesentlichen Baustein in einer lernenden Organisation werden.

3.5 — WEITERE FORMATE UND ORTE

Neben den oben beschriebenen mehr oder weniger klassischen Fortbildungsformaten sollte die Akademie für schulische Führungskräfte alternative Angebote entwickeln. Nach unseren Erfahrungen haben sich beispielsweise folgende Formate als wirksam erwiesen:

Hospitationen an Best- oder Nextpractice-Schulen: Der Besuch an Schulen mit besonderen pädagogischen Konzepten oder Strukturen in Kombination mit einem Gespräch mit den Leitungspersonen, die den Prozess verantworten, gibt wertvolle Impulse für die eigene Schulentwicklung und das Leitungshandeln. An einem solchen Besuch sollten stets mehrere Mitglieder einer Schule teilnehmen, um gemeinsam Eindrücke sortieren und Transfermöglichkeiten erörtern zu können. Es wäre wünschenswert, neben Leuchtturm- oder Preisträgerschulen explizit auch Schulen zu besuchen, die sich durch solide und beständige Entwicklungsarbeit auszeichnen, um Abwehrhaltungen vorzubeugen und den Blick auf kleine machbare Schritte zu lenken.

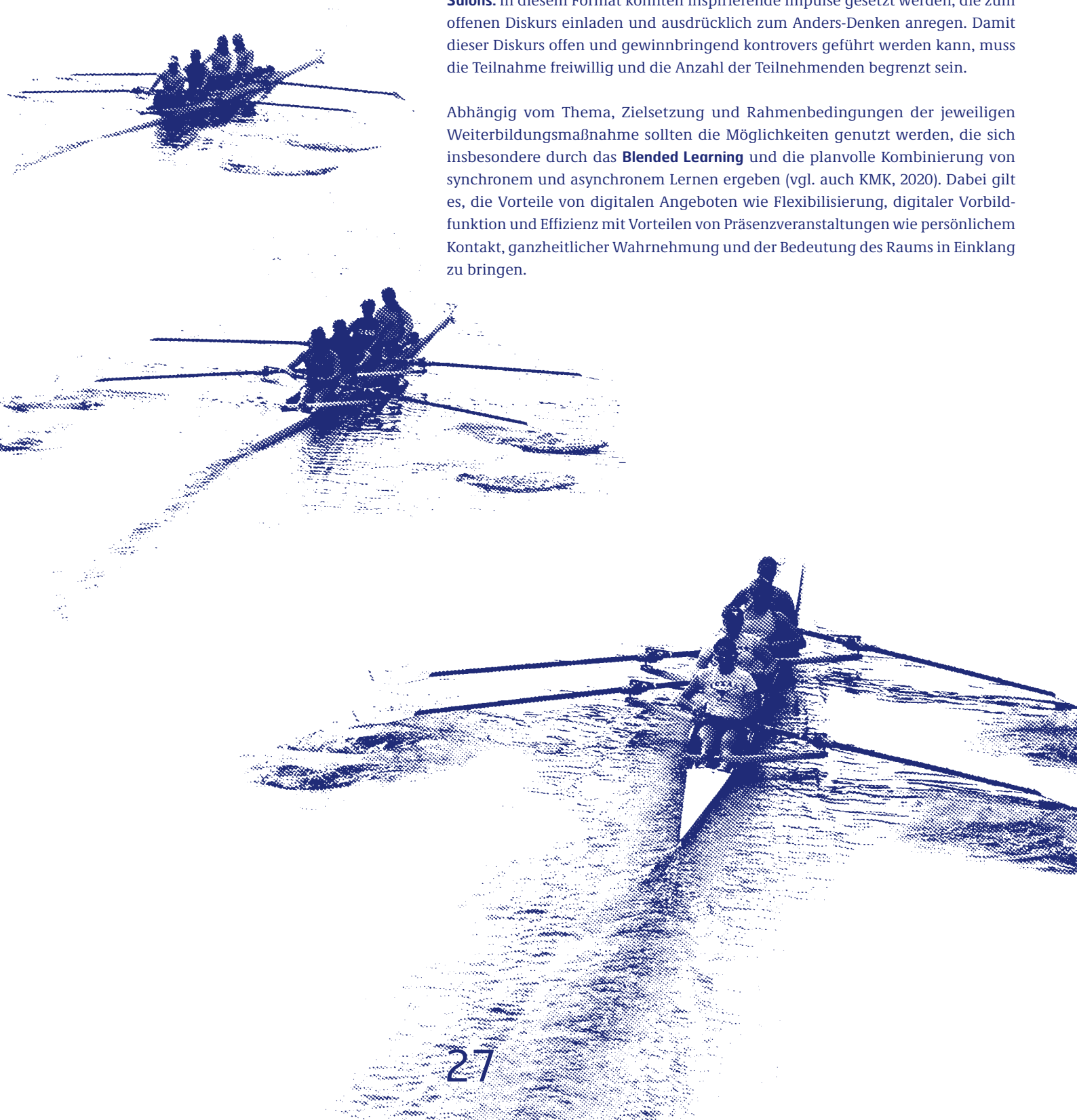
Längerfristige Professionalisierungsformate: Zusätzlich können längerfristige Professionalisierungsformate in Gruppen von Schulleitungen das Angebot der Akademie für schulische Führungskräfte ergänzen. In einer festen Gruppe können so über einen längeren Zeitraum gemeinsame Herausforderungen und Chancen im eigenen Leitungshandeln identifiziert und entwickelt werden, die optimalerweise mit konkreten Schulentwicklungsprojekten vor Ort verknüpft werden können. Gleichzeitig kann die Gruppe als professionelle Lerngemeinschaft genutzt werden. Diese längerfristigen Formate können beispielsweise bei schulübergreifenden Fragestellungen oder der Umsetzung schulpolitischer Maßnahmen besonders gewinnbringend sein. Analog zu den anderen Bausteinen der Akademie kann eine Beteiligung weiterer Mitglieder aus den Leitungsteams anvisiert werden. Beispielhaft für ein solches längerfristiges Format können die regelmäßig stattfindenden Akademien des Programms impekt schulleitung der Wübben Stiftung herangezogen werden,

in denen jeweils ca. 20 Schulleitungen aus Schulen in herausfordernden Lagen in regelmäßigen Abständen das eigene Leitungshandeln sowie bestehende und zukünftige Schulentwicklungsprozesse reflektieren.

Interdisziplinäre Kongresse: Um frischen Wind und andere Perspektiven in die Qualifikation von Schulleitungen zu integrieren, können regelmäßig (jährlich oder alle zwei Jahre) interdisziplinäre Kongresse veranstaltet werden. Dabei sollte der Blick über den Tellerrand und der Austausch mit Führungskräften anderer Sektoren sowie ihren Trainerinnen und Trainer, eine wichtige Rolle spielen. Im Rahmen des Kongresses sollten unterschiedliche Formate angeboten werden.

Salons: In diesem Format könnten inspirierende Impulse gesetzt werden, die zum offenen Diskurs einladen und ausdrücklich zum Anders-Denken anregen. Damit dieser Diskurs offen und gewinnbringend kontrovers geführt werden kann, muss die Teilnahme freiwillig und die Anzahl der Teilnehmenden begrenzt sein.

Abhängig vom Thema, Zielsetzung und Rahmenbedingungen der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme sollten die Möglichkeiten genutzt werden, die sich insbesondere durch das **Blended Learning** und die planvolle Kombination von synchronem und asynchronem Lernen ergeben (vgl. auch KMK, 2020). Dabei gilt es, die Vorteile von digitalen Angeboten wie Flexibilisierung, digitaler Vorbildfunktion und Effizienz mit Vorteilen von Präsenzveranstaltungen wie persönlichem Kontakt, ganzheitlicher Wahrnehmung und der Bedeutung des Raums in Einklang zu bringen.



AUSBLICK



Die in diesem Konzept ausgeführten Gedanken zu einer Akademie für schulische Führungskräfte verstehen sich, wie anfangs beschrieben, als Gesprächseinladung über eine systematische, kontinuierliche Unterstützung und Qualifizierung von Schulleitungen. Der Fokus dieses Papiers liegt auf der Professionalisierung von Schulleitungen im Amt, wobei perspektivisch eine Verzahnung mit der Auswahl und Erstqualifizierung von Schulleitungen sowie die Erweiterung der Akademie auf andere Führungskräfte im Bildungskontext unbedingt mitgedacht werden sollte. Das vorliegende Papier macht bewusst keine Vorschläge zu Steuerung, Arbeitsstruktur oder Finanzierung der zu schaffenden Arbeitseinheit oder Akademie, da wir überzeugt sind, dass sich so besser vorhandene Strukturen integrieren lassen. Einen groben Ausblick darüber mit welchen Personalressourcen zu rechnen sind, haben wir in Anhang B (s. Seite 35) hinzugefügt.

Der Wübben Stiftung ist explizit nicht daran gelegen, als Dienstleister oder gar in Eigenregie zusätzliche oder Parallelstrukturen aufzubauen. Vielmehr geht es darum, Impulse zu geben, die Entwicklungen im Sinne des beschriebenen Grundgerüsts anstoßen können. Wo immer Interesse besteht, bieten wir unsere Unterstützung an, gemeinsam mit Akteuren vor Ort im jeweiligen Bundesland weiterzudenken. Dabei sind für uns Kooperationsformen zu verschiedenen Schwerpunkten potentiell denkbar. Beispielhaft benannt seien:

- Unterstützung beim konzeptuellen Aufbau einer Akademie für schulische Führungskräfte: z. B. (externe) Prozess- und/oder Fachberatung bei Ziel- und Visionsklärung, Strukturaufbau etc.
- Feinkonzeptionierung des Beratungsgesprächs und Qualifizierung der Beraterinnen und Berater: Da dieses Angebot im Bereich der schulischen Führungskräfte unseres Wissens noch ohne Vorgänger ist, sollte es sorgsam vorbereitet werden. Gerne bringen wir uns mit interner und externer Expertise ein.

Wir sind davon überzeugt, dass die Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen ein wichtiger Hebel für die Steigerung von Schulqualität ist. Mit diesem Papier wollen wir auf die Relevanz des Themas hinweisen und unser fortwährendes Interesse, die Rolle der Leitung und kontinuierlichen Qualitätsentwicklung von Schulen zu stärken, untermauern.

ANHANG **A**

SKIZZE DES BERATUNGSABLAUFS

Das Beratungsgespräch ist Dreh- und Angelpunkt der individuellen Weiterbildung der Schulleitung und ein verpflichtendes Element der Akademie für schulische Führungskräfte. Ziel der Beratung ist die prozesshafte Persönlichkeits- und Professionsentwicklung einer Schulleiterin und eines Schulleiters, die sich durch die Biographie zieht. Dieser rote Faden wird jeweils in den Beratungsgesprächen gesponnen. Folglich müssen die Gespräche in einem regelmäßigen Zyklus stattfinden und sich durch eine hohe personelle Konstanz auszeichnen. Im Beratungsgespräch werden die Wege zum Ziel erarbeitet und in Zielvereinbarungen fixiert.

Im Folgenden skizzieren wir einen möglichen Beratungsablauf, um den Charakter dieses zentralen Elements der Akademie für schulische Führungskräfte zu verdeutlichen. Wir stellen uns vor, dass eine landesspezifische Lenkungsgruppe eine solche Skizze zunächst in Bezug auf die Anforderungen, Bedarfe und Interessen anpasst. Im Rahmen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung können so auch länderspezifische Fortbildungsbedarfe und Entwicklungsperspektiven systematisch Berücksichtigung finden. Der Beratungsablauf ist dabei selbstverständlich in Rücksprache mit dem Team an Beraterinnen und Beratern zu entwickeln, sowie in regelmäßigen Abständen, auf Basis der praktischen Erfahrungen, nachzuschärfen. Zusätzlich empfiehlt es sich einen regelmäßigen Austausch der Beraterinnen und Beratern zu etablieren, um den Prozess der Beratungsgespräche stetig gemeinsam zu evaluieren und Erfahrungen auszutauschen.

I. — VORBEREITUNG DURCH DIE BERATERIN/ DEN BERATER

Schulleiter/in⁵

Name, Angaben zur Person

Schule

Schulform, Anzahl der Kollegen/innen, der Schüler/innen, Sozialindex

Kurzanalyse aus den Schuldaten⁶

Beratungsschwerpunkt (soweit bekannt)

Mögliche Aspekte zur Vorbereitung auf das Gespräch von Seiten der Beraterin/des Beraters

Organisationssoziologische oder -psychologische Überlegungen/Aspekte

z. B.: Welche Herausforderungen bringt die Schule mit sich? Welche Arbeitshaltung bzw. -einstellung könnte die Schulleitung mit Blick auf ihre Schule mitbringen?

Inhaltliche (fachliche, sachliche) Überlegungen/Aspekte

z. B.: Welche Fortbildungsanliegen könnten thematisiert werden?

Methodische Überlegungen/Aspekte

z. B.: Wie könnte der Beratungsablauf modifiziert werden, um auf die spezifische Thematik und den individuellen Fortbildungsbedarf zu kommen?

II. — DURCHFÜHRUNG DER ERSTBERATUNG

Blick auf die Schulleiterin / den Schulleiter

Vertrauensverhältnis und globale Ziele klären

Impulse könnten sein:

Betonung, dass Schulleitung und Ihre persönlich-professionelle Entwicklung im Mittelpunkt steht. Prozess mit dem globalen Ziel Schulleitung zu stärken und so zum Gelingen der Schule beizutragen.

Kennenlernen, Biographie und Motivation

Fragenimpulse könnten sein:

Erzählen Sie Ihren Werdegang bis zur Position der Schulleiterin/des Schulleiters. Was ist Ihre innere Motivation für diesen Beruf? Was bringt Ihnen am meisten Freude in diesem Berufsfeld? Wo sehen Sie Ihre Stärken?

Blick auf die Schule

Beschreibung des schulischen Entwicklungsstand und des schulischen soziokulturellen Bedingungsfeldes

Fragenimpulse könnten sein:

Haben Sie eine Vision bezüglich Ihrer Schule? Skizzieren Sie, wo Ihre Schule in drei Jahren stehen soll. Wo steht Ihre Schule jetzt? Wie geht es den Lehrkräften an Ihrer Schule? Was sagen die Schülerinnen und Eltern über ihre Schule? Beschreiben Sie die Herausforderungen, denen Sie gegenüberstehen. Wie wäre der Weg von dem jetzigen Stand zu Ihrer Zielvision? Was und wer könnte Sie auf diesem Weg unterstützen?

⁵

Kurzer Fragebogen zu persönlichen Daten (Berufserfahrung, Blick auf Herausforderung, Fortbildungsbedarf) geht 14 Tage vorher an die Schulleitung

⁶

Der Berater oder die Beraterin bittet die Schulleitung 14 Tage vor der Beratung signifikante Daten zur Schule zu schicken

7

Auf diesen Schulleitungskompetenzen basiert das Konzept der Akademie für schulische Führungskräfte

8

Vorstellbar wäre ein skaliertes Ankreuzbogen, der während des Gesprächs kurz durch die Schulleitung ausgefüllt wird

9

Der Berater oder die Beraterin verfügen zwingend über ein fundiertes Wissen zu internen und externen Fortbildungsangeboten

Blick der Beraterin/ des Beraters auf die Schule

Angebot des Beraters an seinem Blick auf die Schule zu partizipieren

Fragenimpulse könnten sein:

Ich könnte auf Grundlage der Daten zu Ihrer Schule einen Blick auf Ihre Schule werfen und konnte jetzt hören, was Sie über Ihre Schule sagen. Möchten Sie, mit meinem Blick von außen, durch meine „Brille“, auf Ihre Schule schauen?

Blick auf die Kompetenzen der Schulleiterin/ des Schulleiters in Bezug auf das Berufsfeld und das Bedingungs-feld der Schule

Fragenimpulse könnten sein:

- Beschreiben Sie sich und Ihre Führungsstärken unter den Aspekten „sich selbst führen“, „das Team führen“ und „die Organisation führen“⁷.
- Welche der folgenden Kompetenzen sind bei Ihnen stark und welche schwach ausgeprägt?⁸
 - Rollenklarheit und Entscheidungsfähigkeit
 - Resilienz
 - Teamfähigkeit
 - Personalentwicklung und Fortbildungsplanung
 - Empathie und Kongruenz
 - Agiles Mindset
 - Fachwissen
 - Organisationsverständnis und Strukturfähigkeit
- Wenn Sie an Ihr schulisches Bedingungs-feld denken, wo bräuchten Sie Stärkung in Ihrer professionellen Entwicklung?

Ermittlung des Professionalisierungsbedarfes unter Berücksichtigung der individuellen Fortbildungswünsche und des Fortbildungsbedarfes⁹

Vorstellbar wäre eine gemeinsame Priorisierung der Fortbildungsbedarfes/-wünsche anhand einer tabellarischen Auflistung der Kompetenzen, die dann in einem zweiten Schritt mit den Fortbildungsangeboten in Einklang gebracht wird.

Schriftliche Vereinbarung der Fortbildungsschwerpunkte inklusive Zeitleistenplanung

z. B. Zwei-Jahres-Zyklus

III. — DURCHFÜHRUNG DER FOLGEBERATUNGEN

Blick auf die Person der Schulleiterin/ des Schulleiters

Beschreibung der persönlich-beruflichen Situation durch die Schulleiterin/den Schulleiter:

Frageimpulse könnten sein:

Was hat sich während des Zeitraumes von dem letzten Beratungsgespräch in Ihrem professionellen Selbsterleben verändert? Beschreiben Sie Ihre momentane Situation. Sind Sie weiterhin gern in der Schulleitung Ihrer Schule tätig? (ggf. Karriereplanung in Richtung Schulaufsicht etc.)

Blick auf die Schule

Beschreibung des schulischen Entwicklungsstand und des schulischen soziokulturellen Bedingungsfeldes:

Fragenimpulse könnten sein:

Wo steht Ihre Schule jetzt? Was hat sich verändert, wenn Sie denken an a) die Lehrkräfte, b) die Eltern, c) die Schülerinnen und Schüler? Beschreiben Sie die aktuellen Herausforderungen, denen Sie gegenüberstehen.

Blick auf die im vorhergegangenen Gespräch vereinbarten Zielvereinbarungen

Frageimpulse könnten sein:

Wie haben Sie sich in Bezug auf Ihre Führungsstärken unter den Aspekten „sich selbst führen“, „das Team führen“ und „die Organisation führen“ entwickelt oder verändert?

Konnten Sie durch die Professionalisierungsmaßnahmen Fortbildungen (ggf. auch Coaching) Kompetenzen aus- oder weiterbilden, die zur professionelleren Ausübung der Schulleitung geführt haben? Was wären die nächsten Kompetenzerweiterungsschritte aus ihrer Sicht? Erneuerter Blick auf die Führungskompetenzen, ggf. unter Verwendung des skalierten Fragebogens aus der vorangegangenen Beratung.

(Ist-Stand)

- Rollenklarheit und Entscheidungsfähigkeit
- Resilienz
- Teamfähigkeit
- Personalentwicklung und Fortbildungsplanung
- Empathie und Kongruenz
- Agiles Mindset
- Fachwissen
- Organisationsverständnis und Strukturfähigkeit

Spiegelung des Beraters/ der Beraterin

Angebot an dem Blick des Beraters / der Beraterin auf die Entwicklung der Schulleitung und auf die Schule zu partizipieren.

Gemeinsame Erarbeitung der nächsten Etappe der Führungsqualifikation der Schulleiterin oder des Schulleiters unter Berücksichtigung der individuellen Fortbildungswünsche und Fortbildungsbedarfe und des schulischen Bedingungsfeldes¹⁰

Siehe Erstberatung

Schriftliche Vereinbarung der Fortbildungsschwerpunkte inklusive Zeitleistenplanung

z. B. Zwei-Jahres-Zyklus

¹⁰

Der Berater oder die Beraterin verfügen zwingend über ein fundiertes Wissen zu in internen und externen Fortbildungsangeboten.

ANHANG **B**

SKIZZE DER NOTWENDIGEN PERSONALRESSOURCEN

ARBEITSAUFTRAG/ TÄTIGKEITEN DER BERATERINNEN UND BERATER

Gesprächsvorbereitung

- Terminvereinbarung mit Schulleitung
- Vorab Einholen von Informationen bei der Schulleitung a) zur Person und Fortbildungshistorie; b) zur Situation der Schule
- Ggf. Analyse der Informationen der Schulaufsicht
- Analyse der Unterlagen und inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs
- Ggfs. Rücksprache mit Ansprechperson in der Akademie; ggf. Durchforsten der Akademieangebote nach geeigneten Angeboten

Gesprächsdurchführung

- Dauer: Ca. 2 Stunden
- Ggf. An- und Abfahrt (falls es tatsächliche Räumlichkeiten der Akademie gibt, fällt dies weg)

Gesprächsnachbereitung

- Notizen aus dem Gespräch/Verfassen eines Gesprächsprotokolls/Ablage der Zielvereinbarung;
- Ggf. Notizen für die Wissenschaftliche Begleitung?

Übergreifendes und Qualitätsentwicklung

- Teilnahme an Settings zum Matching mit neuen Schulleitungen
- Update-Telefonate mit Ansprechpartnern in der Akademie
- Teilnahme an Austauschtreffen und/oder Supervision mit anderen Beraterinnen und Beratern und der Akademie (mind.4x im Jahr/ halber Tag)
- Regelmäßiges Studium der Angebote der Akademie

NOTWENDIGE PERSONALRESSOURCEN FÜR BERATERINNEN UND BERATER

Im Folgenden möchten wir einen möglichen groben Umfang der Personalressourcen zur Umsetzung einer Akademie für schulische Führungskräfte skizzieren. Je nach Umsetzung der Akademie (z. B. welche Personen führen Beratungsgespräche durch) müssen diese Ressourcen entsprechend angepasst werden.

Aus den Tätigkeitsfeldern ergibt sich folgender Arbeitsumfang pro Beraterin/ Berater (in Vollzeit):

- Beraterinnen und Berater können pro Tag ca. 2 Beratungsgespräche leisten
- Beratungsgespräche sollen in zweijährigem Zyklus stattfinden
- Einer Beraterin/Berater in Vollzeit würde demnach mit 200 Arbeitstagen pro Jahr 400 Beratungsgespräche abdecken können
- Um ausreichend Puffertage für übergreifende Anliegen einzuplanen, rechnen wir konservativ mit 300 Beratungsgesprächen pro Jahr
- Eine Beraterin/Berater kann demnach 600 Schulleitungen beraten (wenn zweijähriger Zyklus)

Beispiel 1:

Notwendige Personalressourcen in einem Bundesland mit 1000 Schulen:

- 1000/600 (Anzahl der Schulen/Schulleitungen pro Beraterin und Berater) = 1,7 (Notwendige Anzahl an Beraterinnen und Beratern)
- Wenn freiwilliges Angebot, ist die Zahl vermutlich kleiner, dennoch hier erstmal nicht miteinberechnet
- Konservativ gerechnet braucht es demnach bei 1000 Schulen 2-3 Beraterinnen und Berater in Vollzeit

Beispiel 2:**Notwendige Personalressourcen in einem Bundesland mit 5000 Schulen:**

- 5000/600 (Schulen/Schulleitungen pro Beraterin und Berater)
= 8,3 (notwendige Beraterinnen und Berater)
- Wenn freiwilliges Angebot, ist die Zahl vermutlich kleiner, dennoch hier erstmal nicht miteinberechnet
- Konservativ gerechnet braucht es demnach bei 5000 Schulen 9 Beraterinnen und Berater in Vollzeit

Vor allem in großen Bundesländern könnte es förderlich sein zunächst mit einem Pilotprojekt zu starten (z. B. in einer Bezirksregierung in NRW), um Struktur und Ressourcen noch besser planen zu können.

WEITERE NOTWENDIGE PERSONALRESSOURCEN

- Koordinierungsstelle (Ausstattung je nach Größe des Bundeslandes)
- Assistenzstellen (z. B. pro drei Beraterinnen und Berater eine Assistenzstelle)
- Eine Sachbearbeiterin oder einen Sachbearbeiter

Diese Ressourcen können vermutlich zum Teil durch bisherige Stellen der Länder erbracht werden.

LITERATUR

- Ärztammer Nordrhein (2013). *Fortbildungsordnung für die nordrheinischen Ärztinnen und Ärzte vom 23.11.2013*. https://www.aekno.de/fileadmin/user_upload/aekno/downloads/fortbildungsordnung-2013.pdf.
- Brauckmann, S., Herrmann, C., Hanßen, K. D., Böse, S., Holz, T. & Feldhoff, T. (2014). *Ergebnisbericht im Rahmen des BMBF Forschungsschwerpunkts „Steuerung im Bildungssystem“ (SteBis) geförderten Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“*. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Brauckmann, S. (2016). Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP) unter Berücksichtigung einschlägiger schulrechtlicher Bestimmungen. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), *Steuerung im Bildungssystem – Implementation und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente im Schulwesen* (S. 238 – 255). Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Buchen, H. (2016). Schule managen – Statt nur verwalten. In H. Buchen & H.-G. Rolf (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (S. 12 – 101). Beltz.
- Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2020). *Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>.
- Gottmann, C., Gronostaj, A., Kremin, M., Schleimer, S.M. & Pant, H.A. (2020). *Schulentwicklungsmaßnahmen wirkungsvoll gestalten. Qualitätskriterien für Werkstätten der Deutschen Schulakademie*. Die Deutsche Schulakademie.
- Huber, S. G., Gördel, B.-M., Kilic, S. & Tulowitzki, P. (2016). Accountability in the German school system. In J. Easley II & P. Tulowitzki (Hrsg.), *Educational accountability – International perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (S. 165 – 183). Routledge.
- Huber, S. G. & Schwander, M. (2015). Das Kompetenzmodell für pädagogische Führung. In S. G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), *Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung* (S. 17 – 51). Waxmann.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. In S. G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2013 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 259 – 271). Carl Link.
- KMK (2020). *Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung*. https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2020/2020_03_12-Fortbildung-Lehrkraefte.pdf.
- Lipowsky, F., Rzejak, D. & Leiss, D. (2019). Merkmale unterrichtswirksamer Fortbildungen. Eine Zusammenfassung des Forschungsstands. *Schulverwaltung NRW*, 3, 68 – 72.
- Meyer, A., Richter, D., Marx, A. & Hartung-Beck, V. (2019). Welche Aufgaben haben Schulleitungen heute? Eine Analyse von Schulleitungsaufgaben im innerdeutschen Vergleich. *Zeitschrift für Bildungsverwaltung*, 35(2), 23 – 43.
- Pallasch, W. & Petersen, R. (2005). *Coaching, Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern*. Juventa Verlag.
- Schwanenberg, J., Klein, E. D. & Walpuski, M. (2018). Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? *SHIP Working Paper Reihe No. 03*. Universität Duisburg-Essen. <https://doi.org/10.17185/dupublico/47202>.
- Tscherne, M., Breit, S. & Schratz, M. (2020). Die erfolgreiche schulische Führungskraft im 21. Jahrhundert. Central 5 – Ein Modell im Zentrum von Schulautonomie. In P. Heißenberger (Hrsg.), *Autonomia. Die erfolgreiche schulische Führungskraft im 21. Jahrhundert* (S. 43 – 55). Pädagogische Hochschule Niederösterreich.
- Tulowitzki, P., Hinzen, I. & Roller, M. (2019). Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. *DDS – Die Deutsche Schule*, 111(2), 149 – 170. <https://doi.org/10.31244/dds.2019.02.04>.
- Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J. & Lüthi, A. (2021). *Professionalisierungsstrukturen für schulische Führungskräfte – Ein internationaler Überblick. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung*. Fachhochschule Nordwestschweiz. <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-3726>.
- Wübben Stiftung (2020). *impakt schulleitung. Curriculum der Akademien*. Wübben Stiftung.

IMPRESSUM

Herausgeber:

impaktlab der Wübben Stiftung gGmbH

Über das impaktlab:

Das impaktlab der Wübben Stiftung versteht sich als Think- und Actiontank für Leitungshandeln an Schulen in Deutschland. Auf der Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse entwickelt das impaktlab Impulse für die systematische Unterstützung und Professionalisierung von Schulleitungen.

Über die Wübben Stiftung:

Die gemeinnützige Wübben Stiftung fördert benachteiligte Kinder und Jugendliche, denen es aufgrund ihrer Herkunft besonders schwerfällt, den zahlreichen Herausforderungen der Schule und im Alltag zu begegnen. Dazu unterstützt die Stiftung Akteure des Bildungssystems bei der Entwicklung, Verbreitung und Verbesserung wirksamer Angebote durch Fördermittel, Beratung und Vernetzung. Die Stiftung knüpft damit an die lange Tradition und die Bedeutung von Bildung und Kultur in Deutschland an und will einen Beitrag dazu leisten, dass das Land im globalen Wettstreit und im demografischen Wandel bestehen kann.

Autorinnen:

Dr. Laura Braun
Miriam Fleischmann
Margaret Hallay
Kerstin Lehner
Dr. Hanna Pfänder
Birgit Singh-Heinike

Danksagung:

Wir bedanken uns herzlich für die konstruktive, konzeptionelle und strategische Beratung sowie kritische Diskussion des Papiers bei Helge Daus, Sonja Gerland-Peus, Dr. Daniel May, Dr. Petra Moog, Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Julia Vaccaro und Dr. Karla Weber.

Zitationsweise (nach APA):

Wübben Stiftung (2021). *Eine Akademie für schulische Führungskräfte. Konzept für eine systematische Schulleitungsprofessionalisierung*. Wübben Stiftung.

Das impaktlab versteht sich als Think- und Actiontank für Leitungshandeln an Schulen in Deutschland und arbeitet als eigenständige Einheit wissenschaftlich fundiert, praxisnah und ideologisch unabhängig.

WÜBBENSTIFTUNG

www.impaktlab.de