



Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen



WIR BEWEGEN

BILDUNG

BEWEGT UNS

Leerseite

Inhalt

Einleitung.....	5
Kompetenzorientierte Fortbildung	7
Ansatz zur kompetenzorientierten Fortbildung.....	7
Veranstaltungsformate	7
Verteilung der Fortbildungsformate auf die Phasen.....	8
Lernanlässe.....	9
Organisationsmodell	11
Orientierung (Phase 1)	12
Anliegen.....	12
Ziele	12
Themenbereiche	12
Organisation	12
Amtsvorbereitung (Phase 2).....	13
Anliegen.....	13
Ziele	13
Themenbereiche	13
Organisation	13
Amtseinführung (Phase 3).....	14
Schulleiter/stellvertretende Schulleiter	14
Anliegen.....	14
Ziele	14
Themenbereiche.....	14
Organisation	14
Schulreferenten.....	15
Anliegen.....	15
Ziele	15
Themenbereiche.....	15
Organisation	15
Fachleiter	16
Anliegen.....	16
Ziele	16
Themenbereiche.....	16
Organisation	16

Oberstufenberater.....	17
Anliegen.....	17
Ziele	17
Themenbereiche.....	17
Organisation	17
Amtsbegleitung (Phase 4).....	18
Anliegen.....	18
Ziele	18
Themenbereiche.....	18
Organisation	18
Modulbeschreibungen	20
Phase 1	20
Phase 2	26
Phase 3	34
Schulleiter/stellvertretende Schulleiter	34
Schulreferenten	50
Fachleiter	53
Oberstufenberater.....	58
Gesamtübersicht der Führungskräftequalifizierung in Sachsen.....	62

Hinweis

In dieser Konzeption wird der leichten Lesbarkeit wegen für Amts-, Funktions- und Berufsbezeichnungen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch immer beide Geschlechter.

Einleitung

Die Einzelschule ist der Motor von Schulentwicklung. Von den Schulen wird erwartet, dass sie als lernende Organisationen, flexibel auf die individuellen Voraussetzungen ihrer Schüler abgestimmt, Lehren und Lernen gestalten und ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag umsetzen.

Mit diesem gesellschaftlichen Anspruch an die aktive Gestaltung von Schule werden besondere Anforderungen an Schulleitung gestellt, denn sie nimmt eine Schlüsselrolle bei der Personalführung und bei der Steuerung schulischer Entwicklungsprozesse ein. Schulen brauchen Schulleitungen, die in der Lage sind, die den Schulen gegebenen Freiräume verantwortungsbewusst zu nutzen. Die zentrale Bedeutung eines Schulleiters für alle schulischen Aufgaben geht auch aus § 42 des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen hervor.

Damit Schulleitungen diesen Herausforderungen in vollem Umfang gerecht werden können, bedürfen sie einer vorausschauenden und kontinuierlichen Professionalisierung in ihrer Tätigkeit. Hinzu kommt, dass in den nächsten Jahren für einen großen Teil sächsischer Schulen ein Generationenwechsel der Schulleitungen bevorsteht. Dabei muss das leistungsfähige Schulsystem in Sachsen erhalten und weiterentwickelt werden. Die Gewinnung von Nachwuchsführungskräften ist somit eine bildungspolitische Schwerpunktaufgabe der nächsten Jahre. Es gilt, durch systematisches Personalmarketing eine große Zahl von geeigneten und hoch motivierten Pädagogen zu finden, die sich den neuen Herausforderungen stellen. Ihre Personalentwicklung wird durch ein gut durchdachtes Qualifizierungsprogramm unterstützt.

Die Rolle von Schulleitung leitet sich auch aus der Kriterienbeschreibung für schulische Qualität im Freistaat Sachsen ab. Dies betrifft vorrangig die folgenden Qualitätsbereiche:

- Entwicklung der Professionalität,
- Management und Führung,
- Kooperation.

Eine Schwerpunktsetzung auf Management und Führung realisiert sich in den folgenden Qualitätsmerkmalen:

- Führung,
- Personalentwicklung, Personalauswahl,
- Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung,
- Verwaltungs- und Ressourcenmanagement.

Ziel dieser Konzeption ist es, eine Qualifizierung für die systematische Professionalisierung von schulischen Führungskräften in Sachsen auf hohem Niveau anzubieten und diese aufgrund der Evaluationsrückmeldungen ständig weiterzuentwickeln. Sie berücksichtigt die Bedeutung von Schulleitung als eigenständiges Tätigkeitsfeld.

Die Konzeption bezieht internationale und nationale Entwicklungen sowie Kenntnisse aus Forschung und Praxis ein. Weiterhin sind die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber (Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug) von 2009 bis 2012 berücksichtigt.

Als schulische Führungskräfte im Sinne dieser Konzeption gelten:

- Schulleiter und stellvertretende Schulleiter,
- Schulreferenten,
- Fachleiter,
- Oberstufenberater.¹

Die Qualifizierung von Schulleitungspersonal wird als immerwährende Aufgabe gesehen. Sie soll durch Flexibilität einerseits und Qualität sichernde Verbindlichkeit andererseits gekennzeichnet sein. Schuli-

¹ Darüber hinaus bietet das Landesamt für Schule und Bildung für die Qualifizierung und Professionalisierung von weiteren Personengruppen im Kontext von Schulentwicklung (z. B. Fachberater) ein weiterführendes umfangreiches Angebot an zentralen Fortbildungen.

sche Führungskräfte sollen zielgerichtet und den individuellen Bedürfnissen entsprechend sowohl auf die bevorstehenden Herausforderungen vorbereitet als auch in ihrer (neuen) Tätigkeit begleitet und fortgebildet werden. Die Fortbildungen dienen der Erweiterung von Kompetenzen im Sinne des Kompetenzbegriffs von Weinert.

Die Qualifizierung schulischer Führungskräfte ist an den genannten Qualitätsbereichen und Qualitätsmerkmalen ausgerichtet und umfasst die Handlungsfelder Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement sowie Außenbeziehungen mit dem Ziel, die Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Die Inhalte der Qualifizierung decken die Handlungsfelder von schulischen Führungskräften ab und sind auf die Ausprägung entsprechender Kompetenzen ausgerichtet. Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen und kann den Lernanlässen der Qualifizierung entsprechend zugeordnet werden. Die Konzeption berücksichtigt verschiedene Lernanlässe wie Self-Assessment und Feedback, Fortbildung, Selbststudium, professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke, eigene Praxis sowie Portfolio.

In der Qualifizierung werden grundlegende Fragen entsprechend der Zielstellung sowie zu Haltungen und Einstellungen von schulischen Führungskräften erörtert und damit die persönliche Entwicklung der Führungskräfte begleitet.

Die Gesamtzielstellung wird durch folgende Aspekte untersetzt:

- Führungskompetenz, insbesondere die Reflexions- und Handlungskompetenz, zu erweitern
- Kommunikative Kompetenz in den Mittelpunkt zu stellen
- Konkrete Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und somit der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Einzelschulen zu dienen
- Hilfe und Unterstützung beim Rollenwechsel bzw. bei der Übernahme von Führungsverantwortung anzubieten
- Anspruchsvolle Aufgaben als Führungskraft in einer sich verändernden Schule zu thematisieren
- Bildungs- und Erziehungsaufgaben von Schule zu reflektieren
- Werteorientierungen, Haltungen und Handlungsstrategien zu reflektieren und förderliche Werte bei den Teilnehmern weiterzuentwickeln
- Ein demokratisches und humanistisches Grundverständnis bei schulischen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen sowie eine demokratische Unterrichtskultur zu fördern und zu praktizieren
- Führungsaufgaben im Kontext der Schule als lernende Organisation wahrzunehmen
- Kompetente Wahrnehmung von Personalführung und -entwicklung zu unterstützen
- Eigenes Führungsverhalten als Führung im Team zu entwickeln

Die konkretisierten Zielstellungen für die einzelnen Qualifizierungsphasen werden in den entsprechenden Abschnitten dargestellt.

Kompetenzorientierte Fortbildung

Ansatz zur kompetenzorientierten Fortbildung

Schulen sind lernende Organisationen. Schulische Führungskräfte benötigen eine Reihe von Kompetenzen im Sinne von Wissen, Verständnis, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es ihnen ermöglichen, entsprechend des systemischen Ansatzes situationsadäquat wirksam zu werden.

Unter Kompetenzen versteht man nach Weinert (2001)² „... die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

Der Aufbau und die Erweiterung von Kompetenzen vollzieht sich generell in einem kumulativen Prozess mit drei Schritten: Aufbau von Wissen, Entwicklung von Fähigkeiten, die Handeln ermöglichen sowie bewusste Reflexion. Ziel einer kompetenzorientierten Fortbildung ist es, dass sich die Handlungskompetenz auf der Basis von vorhandenem und elaboriertem Wissen im Sinne des lebenslangen Lernens weiterentwickelt. Die Prozessschritte hinsichtlich des Aufbaus und der Erweiterung der Kompetenzen werden über drei Veranstaltungsformate (Forum, Workshop, Reflexionsworkshop) abgebildet. Dabei wird die Kompetenzentwicklung in unterschiedlicher Ausprägung unterstützt.

Veranstaltungsformate

Format	Ziele	Merkmale
Forum	Die Teilnehmer haben Neues kennen gelernt und Kenntnisse erworben. Die Teilnehmer haben Kenntnisse in Bezug zum eigenen Arbeitskontext diskutiert.	<ul style="list-style-type: none">- angeregt werden und rezipieren- Wissen „aneignen“- systematische und gebündelte Hintergrundinformationen erhalten- Diskussion eröffnen und Dialog initiieren- an Vorhandenes anbinden und in Beziehung setzen sowie Widersprüche herausarbeiten
Workshop	Die Teilnehmer haben Handlungsstrategien, Ablaufpläne und Konzepte kennen gelernt und auf den eigenen Handlungskontext übertragen.	<ul style="list-style-type: none">- Handlungsstrategien entwickeln- Anwendungsbezug herstellen- Fertigkeiten ausprägen- Wissen übertragen- Bekanntes „optimieren“ – Neues „initiiieren“- Üben und trainieren- Lernprozesse reflektieren
Reflexionsworkshop	Die Teilnehmer haben eigene Handlungsstrategien, Verfahren und Konzepte hinsichtlich der Implementierung, Etablierung sowie Optimierung in ihrem Arbeitskontext reflektiert.	<ul style="list-style-type: none">- Handlungsstrategien reflektieren- gemeinsames Nachdenken und Verstehen- Handlungsspielräume erkennen und Alternativen entwickeln

² Weinert, F. E.: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001, S. 27f.

Verteilung der Fortbildungsformate auf die Phasen

F = Forum WS = Workshop RWS = Reflexionsworkshop

		F	WS	RWS	Andere
Phase 1	Orientierungstag	X			
	Wege der Personalentwicklung	X			
	Arbeit mit Portfolio		X		
	Self-Assessment KPSM			X	
	Eine Schule führen und managen		X		
	Blick in die Schulleitungspraxis	X			
Phase 2	Qualitätsmanagement		X		
	Unterrichtsentwicklung		X		
	Organisationsentwicklung		X		
	Personalentwicklung		X		
	Kooperation		X		
	Projektmanagement		X		
	Schulrechtsgrundlagen		X		
	Kommunikation und Gesprächsführung		X		
Phase 3	Vorbereitungstag SL/sSL/SR ³	X			
	Pflichtmodule/Selbststudium SL/sSL/FL/SR/OSB		X		X
	Wahlpflichtbereich SL/sSL		X	X	
	Vorbereitungstag Projekt SL/sSL		X		
	Projektbearbeitung SL/sSL				X
	Projektpräsentation SL/sSL			X	
	Hospitation SL/sSL			X	X
	Prozessbegleitende Supervision			X	X
Phase 4	Verwaltungs- und Ressourcenmanagement	X	X	X	
	Führung	X	X	X	
	Qualitätssicherung/Qualitätsentwicklung	X	X	X	
	Personalentwicklung		X	X	
	Nachfrageorientierte Fortbildung	X	X	X	

³ SL = Schulleiter, sSL = stellvertretende Schulleiter, SR = Schulreferenten; FL = Fachleiter, OSB = Oberstufenberater

Lernanlässe

Die Konzeption berücksichtigt verschiedene Lernanlässe, die in den einzelnen Qualifizierungsphasen unterschiedlich gewichtet sind. Dies sind sowohl kognitiv-theoretische Lernformen, die in erster Linie der Informationsvermittlung dienen, als auch kooperative und kommunikativ-prozessorientierte Verfahrensweisen sowie reflexive Methoden. Die verschiedenen Lernanlässe werden dazu genutzt, mentale Modelle, also Denkstrukturen, weiterzuentwickeln sowie einstellungs- und verhaltensverändernde Wirkungen zu erreichen.

Portfolio

Mit Beginn der Qualifizierung legen die Teilnehmer ein Portfolio an. Das Portfolio ist geeignet, das Lehren und Lernen mit der (Selbst-)Beurteilung zu verbinden. Es dokumentiert den Entwicklungsprozess und kann eine Grundlage für die Entscheidungsfindung bei der Personalauswahl sein. Darüber hinaus hilft es bei der eigenen systematischen Qualifizierungsplanung.

Self-Assessment

Im Rahmen eines Self-Assessment zur persönlichen Potenzialanalyse erhalten die Teilnehmer personenbezogene Rückmeldungen zu relevanten Anforderungsbereichen und Anforderungsdimensionen. Der Test wird online durchgeführt und orientiert sich am Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte (Kompetenzprofil Schulmanagement⁴). Die Auswertung ermöglicht ein differenziertes, individuelles Feedback, welches nur dem Teilnehmenden ausgehändigt wird. Gesetzlichen Datenschutzvorgaben wird entsprochen. Im Anschluss erhalten die Teilnehmer im Rahmen eines Workshops die Möglichkeit, ihr Kompetenzprofil zu reflektieren und entsprechend persönliche Lernziele abzuleiten. Die Teilnehmer tragen damit selbst Verantwortung für das eigene künftige Lernen.

Fortbildung (Forum, Workshop, Reflexionsworkshop)

Fortbildung berücksichtigt, dass "Lernen" – also die Veränderung von Verhaltensweisen und Denkmustern – als Anregung und Information, Reflexion und Austausch, Ausprobieren und Umsetzen zu verstehen ist. Die Qualifizierungsangebote verbinden Theorie und Praxis. Das betrifft sowohl die inhaltliche Schwerpunktsetzung als auch die methodische Umsetzung, die beide an erwachsenenpädagogischen Prinzipien ausgerichtet werden. Eine modularisierte Gestaltung ermöglicht ein bedarfsorientiertes Vorgehen, das die Lernziele der Teilnehmer in den Mittelpunkt rückt. Zudem werden spezielle Einzel- und Gruppenarbeiten zu den Kompetenzbereichen Kommunikation, Kooperation, Konfliktbewältigung, Motivation durchgeführt. Die Teilnehmer erhalten in großem Umfang Möglichkeiten des Ausprobierens und Gelegenheit zu einer gemeinsamen Reflexion. Fortbildner, Supervisoren und Teilnehmer kooperieren und interagieren in hohem Maße.

Selbststudium

Im Selbststudium werden die jeweiligen Seminarthemen vorbereitet und vertieft. Die dabei zum Einsatz kommenden Arbeitsmaterialien sind aktuell, spiegeln den Stand des wissenschaftlichen Diskurses wider und enthalten authentische Dokumente aus der Praxis des Schulleitungshandelns. Sie vermitteln Grundlagen- und Hintergrundwissen, enthalten ebenso praktische Umsetzungshilfen. Lernergebnisse des Selbststudiums werden dokumentiert und bilden die Ausgangsbasis für weiteres Lernen. Eine Selbstevaluation des Lernerfolgs ist von zentraler Bedeutung, um die eigene Wahrnehmung und das Gefühl für die gemachten Erfahrungen anzuregen.

⁴ Das Self-Assessment Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) wurde am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug entwickelt. Es kann als Orientierungs- und Entscheidungsinstrument für Lehrkräfte, welche sich für die Übernahme einer schulischen Führungsposition interessieren, hinzugezogen werden. Außerhalb vom KPSM existieren bislang keine deutschsprachigen, speziell für den Schulleitungskontext entwickelten eignungsdiagnostischen Testverfahren, die eine Erfassung überfachlicher Kompetenzen für pädagogische Führungskräfte erlauben. (http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27_kpsm20.htm)

Netzwerkarbeit

Den Teilnehmern werden in vielfältiger Form die Kooperation und das Lernen mit und von Kollegen ermöglicht. Dies wird durch Supervision gewährleistet. Sie nutzen Tandemarbeit, um konkrete berufsbezogene Fragen im kollegialen Austausch und mit gegenseitiger Hilfestellung zu bearbeiten. Darüber hinaus wird die Bildung von professionellen Netzwerken, die auch nach der Qualifizierungsmaßnahme weiter wirken können, angeregt und gefördert.

Praxis

Die Qualifizierung bietet verschiedene Möglichkeiten, die jeweilige Praxis aufzugreifen. Die Praxis ist Ausgangs- und Zielpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen. In der Arbeit an individuellen Projekten sowie in Hospitationen können komplexe Praxisprobleme bearbeitet werden. Besonderes Augenmerk liegt hier auf dem Transfer, der Reflexion und dem Austausch des Gelernten. Anwendungs- und Handlungsorientierung sind zentrale Aspekte, um die gewünschte Nachhaltigkeit zu erreichen.

Organisationsmodell

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 und an den individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer. Darüber hinaus ist sie handlungs- und kompetenzorientiert. Im Verlauf der Qualifizierung gibt es vielfältige Möglichkeiten zur Reflexion und Rückmeldung.

Die Evaluationsergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung haben gezeigt, dass sich die modulare Durchführung in einzelnen Phasen bewährt hat. Die Phasen sind entsprechend des individuellen Ausgangsniveaus und der individuellen Führungserfahrung gestaffelt.

Phase 1 – Orientierung

Vor dem Hintergrund des Bedarfs an schulischen Führungskräften 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.

Phase 3 – Amtseinführende Qualifizierung

Neubestimmte Schulleiter sowie stellvertretende Schulleiter entwickeln Kompetenzen in allen Arbeitsfeldern von Schulleitung. Die Erfahrung 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 den schulischen Führungskräften sowie Schulreferenten die Möglichkeit eröffnet, sich in ihrem Führungshandeln entsprechend ihrem Vorwissen, ihrem Fortbildungsbedarf und der Herausforderungen ihres konkreten schulischen Arbeitskontextes weiter zu professionalisieren. Es werden angebotsorientierte und nachfrageorientierte Fortbildungen angeboten.

Für Schulleitungsmitglieder und Schulreferenten wird alle zwei Jahre ein Schulleitungssymposium angeboten.

Orientierung (Phase 1)

Die Angebote zur Orientierung richten sich an Lehrkräfte aller Schularten, die an der Übernahme schulischer Führungsaufgaben interessiert sind. Die Teilnahme wird nachdrücklich empfohlen.

Anliegen

Anliegen der Orientierungsphase ist es, Lehrkräfte für die Übernahme von schulischen Führungsaufgaben aufzuschließen. Die Teilnehmer werden mit den aktuellen schulpolitischen Anforderungen an Schulqualität und Schulentwicklung in Sachsen bekannt gemacht. Im Fokus der Veranstaltungen stehen die sich aus dem Personalentwicklungskonzept des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ergebenden Anforderungen an schulische Führungskräfte. In den einzelnen Modulen sollen die Teilnehmer durch Einblicke in Theorie und Praxis schulischen Führungshandelns in die Lage versetzt werden, die gestellten Anforderungen mit ihrem eigenen Profil zu vergleichen und einen individuellen Lernbedarf zu ermitteln.

Ziele

Die Lehrkräfte

- sind über Angebote und Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung von schulischen Führungskräften in Sachsen informiert,
- haben ein Grundverständnis für bildungspolitische Ziele in Sachsen, für Schulqualität, Schulentwicklung und Führung erworben,
- haben ihre individuellen Kompetenzen und Interessen reflektiert und mit den Anforderungen und Aufgaben schulischer Führungskräfte verglichen,
- haben das Instrument Portfolio und dessen Nutzen im Zusammenhang mit der Dokumentation ihrer eigenen Professionalisierung kennen gelernt,
- haben ihren weiteren Lernbedarf zu führungsrelevanten Kompetenzen ermittelt.

Themenbereiche⁵

Wahlbereich	Orientierungstag	F
	Attraktivität des Lehrerberufs – Wege der Personalentwicklung für Lehrer im sächsischen Schulsystem	F
	Self-Assessment/Kompetenzprofil Schulmanagement	RWS
	Arbeit am Portfolio	WS
	Blick in die Schulleitungspraxis	F
	Schule führen und managen	WS

Organisation

Ein zentraler Orientierungstag findet in der Regel alle zwei Jahre als Großveranstaltung statt. Die Teilnahme an dieser Veranstaltung ist wünschenswert, jedoch keine Voraussetzung für die Zulassung zu den Modulen.

Die angegebenen Module werden schuljährlich angeboten. Sie umfassen jeweils acht Unterrichtseinheiten und finden sämtlich in der unterrichtsfreien Zeit (samstags oder Schulferien) statt.

⁵ Im Weiteren werden folgende Abkürzungen verwendet:

F = Forum, WS = Workshop, RWS = Reflexionsworkshop

Amtsvorbereitung (Phase 2)

Das Angebot richtet sich an Lehrkräfte aller Schularten, die sich als schulische Führungskraft bewerben wollen. Die Teilnahme wird nachdrücklich empfohlen.

Anliegen

Anliegen der vorbereitenden Qualifizierung ist es, den Teilnehmern einen Überblick über die zentralen Arbeitsfelder von schulischen Führungskräften zu vermitteln und sie damit auf den Einstieg in die neue Funktion vorzubereiten.

Die vorbereitende Qualifizierung vermittelt in acht Modulen theoretische und wissenschaftlich fundierte Grundlagenkenntnisse. Die Module haben wesentliche Arbeits- und Aufgabenfelder von Schulleitungen zum Gegenstand und greifen zur Vertiefung beispielhaft auf konkrete Fälle zurück.

Ziele

Die Lehrkräfte

- haben einen Einblick in zentrale Arbeitsfelder für schulisches Führungshandeln erhalten,
- haben ihre Kenntnisse zu den Grundlagen der einzelnen Arbeitsfelder erweitert,
- haben ihre Kenntnisse anhand beispielhafter Fälle vertieft und deren Übertragung auf Führungshandeln reflektiert,
- haben grundlegende Führungskompetenzen reflektiert.

Themenbereiche

Wahlbereich	Qualitätsmanagement	WS
	Unterrichtsentwicklung	WS
	Personalentwicklung	WS
	Kooperation	WS
	Organisationsentwicklung	WS
	Projektmanagement	WS
	Grundlagen des Schulrechts für Führungskräfte	WS
	Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung	WS

Organisation

Die angegebenen Module werden schuljährlich angeboten. Sie umfassen jeweils 16 Unterrichtseinheiten und finden auch unter Einbeziehung der unterrichtsfreien Zeit (samstags oder Schulferien) statt.

Amtseinführung (Phase 3)

Schulleiter/stellvertretende Schulleiter

Die amtsführende Qualifizierung durchlaufen Schulleiter und stellvertretende Schulleiter aller Schularten. Die Teilnahme an der amtsführenden Qualifizierung ist verpflichtend.

Anliegen

Die amtsführende Qualifizierung ist eine vertiefende Begleitung der Teilnehmer im Hinblick auf alle relevanten Arbeitsfelder von Schulleitung. Aufbauend auf Kenntnissen zum Führungshandeln erarbeiten sich die Teilnehmer ihre Führungskonzeption. Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit der Rolle als schulische Führungskraft und die Bearbeitung theoretischer, wissenschaftlich fundierter Themen.

Ziele

Die Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter

- haben sich mit ihrer neuen Rolle und deren Herausforderungen auseinandergesetzt,
- haben an den für sie als Führungskraft relevanten Kernkompetenzen gearbeitet,
- haben ein für sie passendes Konzept ihres Führungshandelns entwickelt,
- haben für die Schulleitungsfunktion relevante Rechtsgrundlagen und Verwaltungsvorgänge im Überblick kennen gelernt und auf ihren Arbeitskontext angewandt.

Themenbereiche

Pflichtbereich	Vorbereitungstag	F
	Schulleiter als Führungskraft	WS
	Führen von Personal	WS
	Schulentwicklung als Führungsaufgabe	WS
	Schulmanagement als Führungsaufgabe	WS
	Juristische Fortbildungen	WS
	Projekt	WS, RWS
Wahlpflichtbereich	Führen von Schulen als lernende Organisation	WS, RWS
	Sich selbst führen	WS, RWS
	Ein Kollegium führen	WS, RWS
	Führen von Unterrichtsentwicklung	WS, RWS
	Qualitätsmanagement	WS, RWS
Wahlbereich	Hospitation	RWS

Organisation

Die amtsführende Qualifizierung dauert zweieinhalb Jahre und beinhaltet 19 Präsenztage sowie bis zu fünf Tagen Hospitation. Bei der Terminplanung werden unterrichtsfreie Zeiten einbezogen. Um Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer zu berücksichtigen, wird ein Qualifizierungsmodell gewählt, bei dem ein Wechsel von Selbststudium und Erfahrungsaustausch in Seminargruppen erfolgt. Berufserfahrungen und Vorkenntnisse werden, soweit dies möglich ist, z. B. bei der Gruppenbildung berücksichtigt.

Die Teilnahme an den Veranstaltungen des Pflichtbereiches ist Voraussetzung für die Teilnahme an Veranstaltungen im Wahlpflicht- und im Wahlbereich.

Begleitend zur Qualifizierung können die Teilnehmer Supervisionsangebote in Anspruch nehmen.

Schulreferenten

Die amtseinführende Qualifizierung durchlaufen neu ins Amt gekommene Schulreferenten. Die Teilnahme ist verpflichtend.

Anliegen

Die Schulreferenten werden für ihren Auftrag sensibilisiert, als Berater und Begleiter der Einzelschule zu wirken. Dafür ist es notwendig, dass sie sich mit dem in der „Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung der Schulreferenten“ formulierten Arbeitsverständnis und ihrer Rolle auseinandersetzen.

Ziele

Die Teilnehmer

- haben sich mit ihren Kernaufgaben und den dazu erforderlichen Kompetenzen auseinandergesetzt,
- haben eigene Praxiserfahrungen diskutiert und darüber reflektiert,
- haben den Transfer der Ergebnisse der Workshops in den eigenen Arbeitskontext vorbereitet und an Fallbeispielen simuliert.

Themenbereiche

Pflichtbereich	Rolle und Auftrag der Schulaufsicht	WS
	Recht und Verwaltung	WS
	Qualitätsentwicklung im sächsischen Bildungswesen	WS

Organisation

In jedem Schuljahr werden die neu im Landesamt für Schule und Bildung tätigen Schulreferenten an ihrer Regionalstelle offiziell in ihre Funktion eingeführt und auf die Qualifizierung hingewiesen. Die amtseinführende Qualifizierung umfasst neun Präsenztage und soll innerhalb der ersten zwei Jahre nach Übernahme der Tätigkeit als Schulreferent abgeschlossen sein. Die Module haben den Charakter von Grundlagenkursen.

Im Rahmen der Phase 4 werden für Schulreferenten weitere Angebote unterbreitet, die als Vertiefungskurse zur individuellen Professionalisierung dienen. Darüber hinaus können die Angebote der Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen ergänzend genutzt werden.

Fachleiter

Das Angebot richtet sich an Fachleiter an Gymnasien, Abendgymnasien, Kollegs, Förderschulzentren und Beruflichen Schulzentren nach Übertragung der Aufgaben durch das Landesamt für Schule und Bildung. Die Teilnahme ist verpflichtend.

Anliegen

Anliegen der einführenden Qualifizierung ist es, die Fachleiter für die Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben so zu qualifizieren, dass sie in ihrem Fachbereich professionell und rechtssicher handeln sowie mit externen Partnern kooperieren können.

Ziele

Die Fachleiter

- haben ihre Rolle als Mitglied der Schulleitung reflektiert und sich mit den relevanten Arbeitsfeldern eines Fachleiters auseinandergesetzt,
- haben ihre Kompetenzen hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Schulleitung, den Kollegen und den Schulreferenten im Kontext der Schul- und Unterrichtsentwicklung ausgebaut.

Themenbereiche

Pflichtbereich	Rolle und Auftrag des Fachleiters	WS
	Rechtssicheres Handeln für Fachleiter	WS
	Projektmanagement	WS
	Qualitätssteuerung/Qualitätssicherung	WS
	Unterrichtsentwicklung im Team	WS

Organisation

Die amtseinführende Qualifizierung umfasst zehn Präsenztage und soll innerhalb der ersten zwei Jahre nach Übernahme der Tätigkeit als Fachleiter abgeschlossen sein. Die Teilnehmer absolvieren die Module in festen Seminargruppen. Diese Veranstaltungen sind schulartübergreifend.

Die Ausschreibung der Qualifizierung steht in Abhängigkeit vom konkreten Bedarf der aktuell zu qualifizierenden Fachleiter im jeweiligen Katalogzeitraum.

Die schulartspezifischen Fortbildungsbedarfe, die sich am Lernbedarf der Teilnehmer orientieren, werden durch Angebotskurse zur Vertiefung und durch die nachfrageorientierte Fortbildung realisiert.

Die Teilnehmer erhalten außerdem die Möglichkeit, ihre Praxiserfahrungen im Rahmen von Supervision zu reflektieren.

Im Rahmen der Phase 4 werden den Fachleitern weitere Angebote unterbreitet, die als Vertiefungskurse zur individuellen Professionalisierung dienen, u. a. ein Angebot für einen Reflexionsworkshop nach Abschluss aller Module.

Oberstufenberater

Das Angebot richtet sich an neu berufene Oberstufenberater nach Übernahme der Tätigkeit. Die Teilnahme ist verpflichtend.

Anliegen

Anliegen der einführenden Qualifizierung ist es, die Oberstufenberater für die Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben so zu qualifizieren, dass sie in der Beratung der Schüler, der Erziehungsberechtigten, der Kollegen und der Schulleitung professionell und rechtssicher handeln sowie mit externen Partnern kooperieren können.

Ziele

Die Oberstufenberater

- haben sich mit den relevanten Arbeitsfeldern eines Oberstufenberaters auseinandergesetzt,
- haben ihre Kompetenzen hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Schulleitung, den Kollegen, den Schülern, den Eltern und den Schulreferenten im Kontext ihrer Arbeitsaufgaben ausgebaut.

Themenbereiche

Pflichtbereich	Rolle und Auftrag des Oberstufenberaters	WS
	Rechtssicheres Handeln für Oberstufenberater	WS
	Kooperation und Teamentwicklung	WS

Organisation

Die amtseinführende Qualifizierung umfasst sechs Präsenztage und soll innerhalb eines Jahres abgeschlossen sein. Die Teilnehmer absolvieren die Module in Form von Workshops in festen Seminargruppen. Diese Veranstaltungen sind schulartübergreifend und ermöglichen den Teilnehmern einen Austausch in der Gruppe.

Die Ausschreibung der Qualifizierung steht in Abhängigkeit vom konkreten Bedarf der aktuell zu qualifizierenden Oberstufenberater im jeweiligen Katalogzeitraum.

Die Teilnehmer erhalten außerdem die Möglichkeit, ihre Praxiserfahrungen im Rahmen von Supervision zu reflektieren.

Im Rahmen der Phase 4 werden den Oberstufenberatern weitere Angebote unterbreitet, die als Vertiefungskurse zur individuellen Professionalisierung dienen, u. a. ein Angebot für einen Reflexionsworkshop nach Abschluss aller Module.

Amtsbegleitung (Phase 4)

Die amtsbegleitende Qualifizierung richtet sich an tätige Schulleiter und deren Stellvertreter, Fachleiter, Oberstufenberater sowie an Schulreferenten. Die Teilnahme an den Veranstaltungen folgt der Fortbildungsverpflichtung, wie sie im § 40 des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen formuliert ist.

Anliegen

Anliegen der amtsbegleitenden Qualifizierung ist es, Angebote zu unterbreiten, die dem Erhalt, der Aktualisierung, der Anpassung und der Weiterentwicklung der vorhandenen beruflichen Kompetenzen im Sinne des lebenslangen Lernens dienen.

Im Mittelpunkt stehen Themen im Zusammenhang mit aktuellen bildungspolitischen Schwerpunkten, aber auch solche aus alltäglichen Arbeitsfeldern von Schulleitung. Geeignete Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten im Kontext der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden diskutiert, Kenntnisse zum Führungshandeln werden vertiefend wiederholt und gemeinsam aufgrund der individuellen Erfahrungen reflektiert. Der Transfer auf den eigenen schulischen Kontext wird simuliert bzw. anhand konkreter Vorhaben individuell erarbeitet.

Ziele

Die Führungskräfte

- haben ihre Kompetenzen in den Bereichen Führung, Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie Ressourcenmanagement ausgebaut,
- haben bezogen auf die genannten Bereiche ihre Kenntnisse erweitert,
- haben Grundlagen, unterschiedliche Positionen im System sowie nationale und internationale Innovationen kennen gelernt,
- haben ihre diesbezüglichen Handlungskompetenzen erweitert,
- haben Produkte, Ablaufpläne und Konzepte hinsichtlich der Implementierung, Etablierung sowie Optimierung in ihrem Arbeitskontext reflektiert.

Themenbereiche

In der Phase 4 werden sowohl in der angebotsorientierten als auch in der nachfrageorientierten Fortbildung in vier Bereichen Veranstaltungen konzipiert.

Themenbereiche	Führung	F, WS, RWS
	Personalentwicklung	F, WS, RWS
	Qualitätsentwicklung und -sicherung	F, WS, RWS
	Verwaltungs- und Ressourcenmanagement	F, WS, RWS

Organisation

In der **amtsbegleitenden angebotsorientierten Qualifizierung** werden die Bereiche in jedem Fortbildungszeitraum mit Angeboten unterlegt, die auf der Grundlage bildungspolitischer Schwerpunkte, der aktuellen Bedarfe der Zielgruppen sowie der Evaluation der vorhergehenden Fortbildungsjahre konzipiert werden. Die Angebote werden unter <http://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm> und im Fortbildungskatalog veröffentlicht.

Die **amtsbegleitende nachfrageorientierte Fortbildung** reagiert auf aktuelle Fortbildungsbedarfe. Ziel ist es, die Teilnehmer kurzfristig und passgenau im Rahmen der vorhandenen Ressourcen mit aktuellen bildungspolitischen Erfordernissen vertraut zu machen.

Der personell zuständige bzw. inhaltlich koordinierende Antragsteller aus dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus oder dem Landesamt für Schule und Bildung erfasst den Fortbildungsbedarf der jeweils zugeordneten Zielgruppe. Er formuliert gemeinsam mit der Zielgruppe die Ziele, die mit der Fortbildungsveranstaltung erreicht werden und zur Kompetenzerweiterung der Teilnehmer führen sollen. Zudem trägt der Antragsteller Sorge für die rechtzeitige Anmeldung der Teilnehmer.

Das Landesamt für Schule und Bildung berät bei der Antragstellung und stellt den Informationsfluss zwischen allen an der Realisierung einer Fortbildungsveranstaltung Beteiligten sicher. Es wählt in Abstimmung mit dem Antragsteller geeignete Dozenten aus und sichert die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung der Fortbildung organisatorisch ab.

Die zentrale nachfrageorientierte Fortbildungsveranstaltung wird unter Beachtung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel vergeben. Nicht unterstützt werden z. B. Klausurtagungen, Arbeitstagungen und Informationsveranstaltungen.

Das Landesamt für Schule und Bildung evaluiert die Fortbildungsveranstaltungen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Qualität und der organisatorischen Rahmenbedingungen mittels Fragebogen. Die Evaluationsergebnisse werden zusammengefasst und gemeinsam mit Antragstellern und Dozenten ausgewertet, um die Qualität künftiger Veranstaltungen zu sichern und zu verbessern.

Nachfrageorientierte Fortbildungen werden ebenso für Lehrer mit besonderen Aufgaben angeboten (vgl. hierzu die „Konzeption zur zentralen nachfrageorientierten Fortbildung“ in ihrer aktuellen Fassung⁶).

Darüber hinaus unterstützt das Landesamt für Schule und Bildung schulische Führungskräfte mit der Möglichkeit eines Coachings oder einer Gruppensupervision⁷.

⁶ Die aktuelle Fassung der Konzeption zur zentralen nachfrageorientierten Fortbildung und das entsprechende Antragsformular stehen unter <http://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm> zum Download bereit.

⁷ siehe Konzeption zum Coaching-Angebot, in der auch Informationen zur Supervision enthalten sind (<http://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm>).

Modulbeschreibungen

Phase 1

Thema	Orientierungstag
Beschreibung	Der Orientierungstag soll Lehrkräfte aller Schularten für die Übernahme von Führungsaufgaben interessieren und für die Qualifizierung zukünftiger schulischer Führungskräfte in Sachsen sensibilisieren. Er widmet sich dem Thema Führung aus unterschiedlichen Perspektiven. In Vorträgen und Diskussionsrunden werden die Rolle einer Führungskraft hervorgehoben und die vielfältigen Herausforderungen für Führungshandeln beleuchtet. Es werden spezifische Themen der einzelnen Schularten und einzelne Aufgabenfelder betrachtet. Der Orientierungstag ermöglicht es den Teilnehmern, mit Führungskräften sowohl aus dem schulischen als auch dem außerschulischen Bereich ins Gespräch zu kommen.
Ziele	Die Teilnehmer haben die zentralen Aussagen der Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen kennen gelernt. Sie haben die Anforderungen an Führungskräfte in Sachsen aus verschiedenen Perspektiven und mögliche Wege zur eigenen Qualifizierung vor diesem Hintergrund reflektiert. Geeignete Teilnehmer haben ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einer weiteren Qualifizierung erklärt.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none">- Bildungspolitische Schwerpunktsetzung für die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften- Bedeutung, Rolle und Anforderungen an schulische Führungskräfte aus Sicht der Schulentwicklungsforschung- Erfahrungen aus dem Alltag schulischer Führungskräfte- Angebote zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften in Sachsen
Fortbildungsformat	Forum
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Wege der Personalentwicklung
Beschreibung	Die weitere Entwicklung von Schulqualität in Sachsen erfordert engagierte und kompetente Lehrkräfte in verschiedenen Bereichen des Bildungssystems. Dazu gehören neben der Übernahme von Führungspositionen an der Schule oder in der Schulaufsicht auch interessante Aufgabenfelder innerhalb des Unterstützungssystems zur Schulentwicklung. Die Übertragung von Aufgaben in diesen Bereichen stellt eine Form der Personalentwicklung dar.
Ziele	Die Teilnehmer sind über Angebote und Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung von schulischen Führungskräften in Sachsen informiert. Sie haben Anforderungen an schulische Führungskräfte und Lehrkräfte im Unterstützungssystem Schulentwicklung kennen gelernt. Sie haben die Anforderungen an verschiedene Führungspositionen und Tätigkeitsfelder mit ihren eigenen Interessen verglichen.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungsprofile für Schulleiter, stellvertretende Schulleiter, Fachleiter, Oberstufenberater - Anforderungsprofile für Schulreferenten und Referenten des Landesamtes für Schule und Bildung - Anforderungsprofile für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben im Unterstützungssystem Schulentwicklung - Zentrale Aufgabenschwerpunkte für verschiedene Tätigkeitsbereiche und Fragestellungen des Führungshandelns - Betrachtung des Führungshandelns am Beispiel der Gestaltung von Konferenzen
Fortbildungsformat	Forum
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Arbeit am Portfolio
Beschreibung	Der Workshop bietet Gelegenheit, das Instrument Portfolio näher kennen zu lernen. Neben theoretischen Grundlagen steht die Methode des reflexiven Schreibens zur Individualisierung eines eigenen Portfolios im Vordergrund. Mit einem Portfolio sollen die Lernergebnisse und Lernfortschritte bei der eigenen Qualifizierung dokumentiert werden. In einem weiteren Reflexionsprozess werden (Führungs-)Rollen im Team betrachtet.
Ziele	Die Teilnehmer haben das Instrument "Portfolio" und seine Einsatzmöglichkeiten kennen gelernt. Sie haben erfahren, wie man ein Portfolio für die eigene Qualifizierung sinnvoll einsetzen kann, um Ergebnisse und Entwicklungen zu dokumentieren und zu reflektieren. Sie haben Verfahren des reflexiven Schreibens kennen gelernt und erprobt. Die Teilnehmer haben verschiedene Teamtypen kennen gelernt und Schlussfolgerungen für ihr eigenes Handeln abgeleitet.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung in die Arbeit mit einem Portfolio (theoretische Hintergründe) - Gestaltungs- und Dokumentationsmöglichkeiten eines Portfolios - Informationen zum offenen und zum geschlossenen Bereich eines Portfolios - Gliederungsvorschläge zum Anlegen eigener Portfolios - Reflexives Schreiben - Theorie und Praxis - (Führungs-)Rollen im Team
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)
Beschreibung	Der Workshop stellt eine Ergänzung des internetbasierten Self-Assessments zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) dar. Im Workshop werden Vorträge, Gruppenarbeiten, Diskussions- und Fragerunden kombiniert. Er bietet eine optimale Ergänzung und Vertiefung zum persönlichen Feedback-Bericht.
Ziele	Die Teilnehmer haben kennen gelernt, welche administrativen, personalen und interpersonellen Kompetenzen für die verschiedenen Handlungsfelder schulischer Führungskräfte relevant sind. Sie haben eine persönliche Standortbestimmung hinsichtlich der Übernahme einer schulischen Führungstätigkeit vorgenommen. Sie haben ihre speziellen Kompetenzen und Interessen bezogen auf Anforderungsprofile für schulische Führungskräfte reflektiert.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Orientierung, eigenes Verhalten (Selbstbild) bewusst aus einer neuen Perspektive zu sehen - Vergleich eigener Neigungen und Fähigkeiten mit denen anderer - Reflexion über eigene Stärken und Entwicklungsfelder - Impulse, mit anderen über pädagogische Führung und Führungshandeln sowie Führungstätigkeiten zu diskutieren - Anregungen zur Ermittlung eigener Weiterentwicklungspotenziale und des eigenen Fortbildungsbedarfs
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten
Hinweis	Das Self-Assessment zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) ist ein speziell auf den pädagogischen Führungskontext abgestimmtes Self-Assessment, das in enger Kooperation mit Experten für Eignungsdiagnostik entstanden ist. Es wird internetbasiert in Verantwortung der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug durchgeführt. Die Auswertung erfolgt unmittelbar und ermöglicht ein differenziertes Feedback, welches nur dem Teilnehmenden ausgehändigt wird. Für die Bearbeitung des internetbasierten Self-Assessments wird durch die PHZ Zug ein Unkostenbeitrag erhoben. Eine Teilnahme am Workshop ist nur nach vorher abgeschlossenem Self-Assessment möglich.

Thema	Eine Schule führen und managen
Beschreibung	Schulen sind komplexe soziale Organisationen. Schulleitung bedeutet zunehmend ein erfolgreiches Management mit pädagogischer Ausrichtung. Der Workshop behandelt Grundlagen eines erfolgreichen Managements für Schulleitung. Ausgehend von Grundsätzen für Unterrichtsentwicklung werden flankierende Prozesse und Maßnahmen abgeleitet. Im Mittelpunkt stehen Teamentwicklung, Wissens- und Projektmanagement. Im Workshop werden Möglichkeiten eröffnet, über sich wandelnde Führungsrollen zu diskutieren. An Beispielen aus der Schulpraxis werden Nutzen und Wirkung ausgewählter Managementinstrumente erörtert.
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben Grundlagen von Führung und Management in Schulen kennen gelernt.</p> <p>Sie haben anhand von Praxisbeispielen den Nutzen und die Wirkung ausgewählter Managementinstrumente in der täglichen Arbeit diskutiert.</p> <p>Die Teilnehmer haben sich mit Grundsätzen der Teamentwicklung als Faktor für erfolgreiches Qualitätsmanagement an Schulen auseinandergesetzt.</p> <p>Sie haben Schule als eine komplexe soziale Organisation kennen gelernt und Prozesse des Führungshandelns reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Schule als komplexe Organisation - Grundlagen von Führung und Management an Schulen - Teamentwicklung - Führungshandeln und Schulmanagement - Unterrichtsentwicklung als Schwerpunktaufgabe für Schulleitungen - Wissensmanagement als Führungsaufgabe
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Blick in die Schulleitungspraxis
Beschreibung	Das Forum beschäftigt sich mit dem Alltag von Schulleitungen anhand von Einzelfällen aus der Praxis. Auf der Basis eines typischen Wochenablaufs für Schulleitungen findet eine Auseinandersetzung mit auftretenden Aufgaben, deren Erledigung und dem dafür notwendigen Führungshandeln statt. Es werden vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit (individuellen) Leitsätzen von Schulleitungshandeln aufgezeigt. Konkrete Probleme aus dem Schulleitungsalltag werden exemplarisch gemeinsam mit den Teilnehmern nachgestellt, kollegial beraten und reflektiert.
Ziele	Die Teilnehmer haben erfahren, was zum Aushängeschild einer "guten" Schulleitung gehört. Die Teilnehmer haben sich mit der Rolle von Schulleitung für die Schulentwicklung auseinandergesetzt. Sie haben Situationen aus dem Alltag von Schulleitungen analysiert und mögliche Handlungsansätze reflektiert.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätze für "gute" Schulleitungen - Rolle von Schulleitung für Qualitätsentwicklung an der Schule - Persönliche Motivation und Leitsätze für Schulleitungshandeln - Gestaltungsmöglichkeiten für Schulentwicklung - Einzelfälle aus dem Alltag von Schulleitungen
Fortbildungsformat	Forum
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Phase 2

Thema	Qualitätsmanagement
Beschreibung	<p>Zum professionellen Selbstverständnis für Führungskräfte gehört heute mehr denn je die Überprüfung, Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität eigener Arbeit an der Schule. Diesen Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung gilt es zu planen. Hierzu werden Ziele sowie Strategien, die auf einer soliden Datengrundlage basieren, benötigt.</p> <p>Wie kann durch ein schulinternes Qualitätsmanagement eine wirkungsvolle Steuerung von Schulentwicklung erreicht werden? Wie ordnen sich die interne und externe Evaluation in diesen Prozess ein? Welche Ziele und Maßnahmen lassen sich ableiten und im Schulprogramm verankern? In wechselnden Sequenzen des theoretischen Inputs, der Diskussion und Reflexion sowie des Transfers auf Führungshandeln werden im Workshop Antworten auf diese Fragen gefunden.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben sich mit Konzepten der Qualitätssicherung und -entwicklung vertraut gemacht.</p> <p>Sie haben sich in der Rolle einer Führungskraft mit Verfahren sowie Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung auseinandergesetzt und deren Wirksamkeit diskutiert.</p> <p>Sie haben gelernt, wie aus datengestützten Informationen wirksame Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung von Schule abgeleitet werden können.</p> <p>Sie haben die aus diesem Prozess resultierenden Anforderungen und Handlungsspielräume einer Führungskraft diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung - Funktion, Ziele und Konzepte des Qualitätsmanagements - Verfahren und Instrumente der (internen) Qualitätsevaluation - Formen und Funktionen der externen Evaluation
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Organisationsentwicklung
Beschreibung	<p>Schulentwicklung versteht sich auch als Organisationsentwicklung. Lehrkräfte sowie Führungskräfte sollten gemeinsam den Prozess der Organisationsentwicklung auf dem Weg zu ihrer guten Schule gestalten. Welche Ziele verfolgt Organisationsentwicklung? Wonach ist dieser Veränderungsprozess auszurichten? Welche Konzepte gibt es dafür? Welche Gelingensbedingungen und Prinzipien befördern diesen Prozess? Welcher Auftrag für schulische Führungskräfte lässt sich in Hinblick auf die Entwicklung der Schule als lernende Organisation ableiten?</p> <p>In wechselnden Sequenzen des theoretischen Inputs, der Diskussion und Reflexion sowie des Transfers auf Führungshandeln werden im Workshop Antworten auf die genannten Fragen gegeben.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Sachkompetenz zu Prozessen der Organisationsentwicklung und deren Initiierung, Implementierung sowie Institutionalisierung erweitert.</p> <p>Sie haben in der Rolle als Führungskraft Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung kennen gelernt und deren Vor- und Nachteile diskutiert.</p> <p>Die Teilnehmer haben Maßnahmen der Organisationsentwicklung und ihre Gelingensbedingungen abgeleitet.</p> <p>Sie haben die aus diesem Prozess resultierenden Anforderungen, Handlungs- und Gestaltungsspielräume einer Führungskraft diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation als soziales System - Gestaltung von Organisations- und Veränderungsprozessen in der Schule - Maßnahmen, Phasen und Arbeitsschritte in Schulentwicklungsprozessen - Unterstützungsangebote
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Projektmanagement
Beschreibung	<p>Projekte in ihrer Komplexität zielorientiert und effektiv zum Abschluss zu bringen, stellt eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Wie gestalten sich Projektauftrag und Projektziel? Wie gelingt eine effektive Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Organisationen oder Fachbereiche ihren verschiedenen Sachlogiken folgend? Wie wird ein Projekt geplant und organisiert und gesteuert? Wie kann ein Projekt mit seiner Vielzahl von Lösungswegen erfolgreich beendet werden? Wie wird ein Projekt evaluiert?</p> <p>Mit Planungs- und Steuerungsinstrumenten sowie Führungsmethoden und Organisationsmodellen werden im Workshop Antworten auf diese Fragen gegeben.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Sachkompetenz zum Projektbegriff erweitert. Sie haben Planungs- und Steuerungsinstrumente sowie Führungsmethoden und Organisationsmodelle kennen gelernt.</p> <p>Sie haben sich zur Komplexität der Projektarbeit ausgetauscht.</p> <p>Die Teilnehmer haben über das Potenzial der Projektarbeit diskutiert und den Transfer in ihren eigenen schulischen Kontext einerseits sowie in der Rolle einer Führungskraft andererseits angedacht.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Grundverständnis zum Projektbegriff, Projektarten - Projektauftrag, Projektziel - Rollen in Projekten, Projektphasen - Planungs-, Organisations- und Steuerungsinstrumente - Führungsmethoden in Projekten
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Unterrichtsentwicklung
Beschreibung	<p>Im Zentrum der Schulentwicklung steht die Unterrichtsentwicklung. Lehrkräfte sowie Führungskräfte sollten gemeinsam den Prozess der Unterrichtsentwicklung gestalten. Durch welche Qualitätskriterien zeichnet sich guter Unterricht aus? Wie verändert sich die Unterrichtsentwicklung bei Einführung kompetenzbezogener Leistungsstandards als verbindliche Unterrichtsziele? Welcher Auftrag für Führungskräfte lässt sich in Hinblick auf die Unterrichtsqualität ableiten? Welche Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten haben Führungskräfte, um auf die Unterrichtsqualität Einfluss zu nehmen? Welche Arbeitsstrukturen sind in diesem Prozess effektiv und qualitätsfördernd?</p> <p>In wechselnden Sequenzen von theoretischem Input, der Diskussion und Reflexion sowie des Transfers auf eigene Arbeitsfelder und die einer Führungskraft gibt der Workshop Antworten auf die genannten Fragen.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben sich mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Unterrichtsentwicklung vertraut gemacht.</p> <p>Sie haben in der Rolle als Führungskraft Methoden und Instrumente, die den Prozess der Unterrichtsentwicklung fördern und unterstützen, kennen gelernt und deren Einsatzmöglichkeiten diskutiert.</p> <p>Sie haben die aus diesem Prozess resultierenden Anforderungen sowie Handlungs- und Gestaltungsspielräume an Lehrkräfte sowie Führungskräfte diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenwärtiger Stand der Unterrichtsentwicklung - Qualitätskriterien guten Unterrichts - Leitfaden für kompetenzorientierten Unterricht - Instrumente und Methoden der Unterrichtsentwicklung - Rolle schulischer Führungskräfte in der Unterrichtsentwicklung - Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten schulischer Führungskräfte
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Kooperation
Beschreibung	<p>Schule zu entwickeln und zu gestalten bedeutet ein Miteinander aller an Schule Beteiligten. Wie sieht dieses Miteinander aus? Welche Gelingensbedingungen sind für eine erfolgreiche Kooperation erforderlich? Welche internen Kooperationsmöglichkeiten bieten sich an und wer partizipiert von wem?</p> <p>Schulentwicklung bedeutet auch Öffnung von Schule für die Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen schulischen und außerschulischen Partnern. Welche externen Kooperationspartner sind für Schule unverzichtbar? Welche Ziele und Inhalte lassen sich für Kooperationsvereinbarungen ableiten und im Schulprogramm verankern? Welche Stolpersteine sind zu beachten?</p> <p>In wechselnden Sequenzen von theoretischem Input, der Diskussion und Reflexion sowie des Transfers auf Führungshandeln werden im Workshop Antworten auf die genannten Fragen gefunden.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben die Vielfalt schulinterner sowie außerschulischer Kooperationsformen, -möglichkeiten und -partner kennen gelernt. Sie haben über deren Potenzial als Impulsgeber für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen diskutiert.</p> <p>Die Teilnehmer haben in der Rolle als Führungskraft Gelingensbedingungen für erfolgreiche schulinterne, schulische und außerschulische Kooperationen diskutiert und den Transfer in den eigenen schulischen Kontext angedacht.</p> <p>Sie haben die aus diesem Prozess resultierenden Anforderungen sowie Handlungs- und Gestaltungsspielräume von Führungskräften diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation zwischen Lehrern, Schülern, Eltern und Mitarbeitern der Schule - Demokratie und Partizipation - Teamentwicklung, Teamarbeit - Unterstützungssysteme - Innerschulische Arbeitsstrukturen, Schulgremien - Außerschulische Partner (z. B. Schulförderverein, andere Bildungseinrichtungen, Partner der Wirtschaft)
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Personalentwicklung
Beschreibung	<p>Personalentwicklung ist integraler Bestandteil von schulischer Qualitätsentwicklung. Ausgerichtet auf die dynamischen Anforderungen der Institution Schule impliziert Personalentwicklung auch ausgewählte Elemente der Persönlichkeitsentwicklung. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Führung? Welche Maßnahmen lassen sich davon ableiten? Durch welche Instrumente und Methoden kann der Prozess der Personalentwicklung erfolgreich geführt werden?</p> <p>In wechselnden Sequenzen von theoretischem Input, der Diskussion und Reflexion sowie des Transfers auf Führungshandeln werden in dem Workshop Antworten auf diese Fragen gegeben.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben sich mit Konzepten der Personalentwicklung vertraut gemacht und die Konsequenzen für professionelles Führungshandeln abgeleitet.</p> <p>Sie haben in der Rolle als Führungskraft Maßnahmen der Personalentwicklung diskutiert und deren Gelingensbedingungen reflektiert.</p> <p>Sie haben Instrumente und Methoden der Personalentwicklung kennen gelernt und deren Einsatzmöglichkeiten diskutiert.</p> <p>Die Teilnehmer haben die Durchführung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs trainiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Schulspezifische Konzepte der Personalentwicklung - Führen durch individuelle Zielvereinbarung - Führen eines strukturierten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs - Feedback-Kultur - Potenziale im Kollegium erkennen, beurteilen und fördern
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Führungshandeln rechtssicher gestalten
Beschreibung	Die Institution Schule ist unzweifelhaft Bestandteil des Rechtsstaates. Insofern gilt es, ständig für die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Hausordnung und Konferenzbeschlüsse Sorge zu tragen. Welche allgemeinen juristischen Grundlagen beeinflussen das Führungshandeln im schulischen Kontext? Wie sind schulische Prozesse rechtssicher mit schulinternen und -externen Akteuren zu gestalten? Wie können Daten rechtssicher verwaltet und vor Missbrauch geschützt werden? In wechselnden Sequenzen von theoretischem Input, der Diskussion und Reflexion anhand von Fallbeispielen werden im Workshop diese Fragen beantwortet. Des Weiteren bietet der Workshop Raum, den Transfer auf das Führungshandeln zu diskutieren.
Ziele	Die Teilnehmer haben ihre Sachkenntnisse zu führungsrelevanten Themenbereichen des Schulrechts erweitert. Sie haben sich mit typischen Verfahrensweisen beim Umgang mit schulrechtlichen Problemstellungen vertraut gemacht. Sie haben Fallbeispiele analysiert und in der Rolle als Führungskraft deren Lösungsmöglichkeiten erörtert.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Wesentliche gesetzliche Grundlagen - Lehrerdienstrecht - Konferenzen in der Schule, Eltern- und Schülermitwirkung - Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen, Aufsichtspflicht - Datenschutz und Urheberrecht in der Schule
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung
Beschreibung	<p>Erfolgreiches Führen ist ohne bewusste Kommunikation nicht möglich. Es kommt nicht nur darauf an, WAS man sagt, sondern auch WIE und WANN man etwas sagt. Die Kraft der Worte wird dann noch von Mimik, Gestik und Körpersprache überstrahlt. Welche Rolle kommt einer guten Gesprächsvorbereitung zu? Welche Möglichkeiten gibt es, Gespräche bewusst zu steuern? Wie kann Kommunikation gewaltfrei und wertschätzend gestaltet werden?</p> <p>Im Workshop wechseln sich Phasen theoretischer Betrachtungen mit aktiven Phasen des Ausprobierens beispielhafter Gesprächssituationen ab.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben Kommunikationsmodelle und Gesprächsstrategien kennen gelernt.</p> <p>Sie haben sich in der Rolle einer Führungskraft mit Techniken und Instrumenten der Gesprächsführung auseinandergesetzt und deren Wirksamkeit diskutiert.</p> <p>Sie haben beispielhaft Gesprächssituationen simuliert sowie deren Verlauf aus Sicht einer Führungskraft diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsmodelle, Gesprächsebenen - Verbale und nonverbale Kommunikation - Ich-Botschaften, aktives Zuhören, Führen durch Fragen - Gesprächsvorbereitung, Gesprächstechniken, Gesprächssteuerung, Feedback-Regeln - Simulation von Gesprächssituationen
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Phase 3

Schulleiter/stellvertretende Schulleiter

Pflichtmodule

Die Pflichtmodule werden als Workshops durchgeführt. Sie dienen der Wissenserweiterung, der Systematisierung erworbenen Wissens, dem Erfahrungsaustausch in den Seminargruppen und zielen auf die Erweiterung des Handlungsrepertoires. Zu jedem Pflichtmodul findet zusätzlich jeweils ein eintägiges juristisches Modul statt.

Zur Vor- und Nachbereitung der einzelnen Module erhalten die Teilnehmer jeweils Aufgaben zum Selbststudium (Handreichungen und Literaturhinweise). Die Teilnehmer reichen ihre schriftlichen Ausarbeitungen zu Aufgabenstellungen aus dem Selbststudium beim Gutachter ein. Sie erhalten eine schriftliche Rückmeldung zu den Ausarbeitungen. Die Auseinandersetzung mit den Selbststudienaufgaben bildet den Ausgangspunkt für das jeweils folgende Modul. Dabei werden offene Fragestellungen aus dem Selbststudium thematisiert und bearbeitet sowie Anwendungsmöglichkeiten des theoretischen Lernstoffes auf den schulischen Kontext reflektiert. Die in Modulbeschreibungen aufgeführten inhaltlichen Schwerpunkte werden in Abhängigkeit von den Kompetenzen bzw. Vorkenntnissen der Teilnehmer priorisiert.

Die theoretischen Grundlagen sind in einem Reader⁸ gesammelt. Der Erwerb des Readers ist kostenpflichtig und wird nachdrücklich empfohlen.

Pflichtmodule im Überblick

- Vorbereitungstag
- Der Schulleiter als Führungskraft
- Führen von Personal
- Schulentwicklung als Führungsaufgabe
- Schulmanagement als Führungsaufgabe

Thema	Vorbereitungstag
Beschreibung	Am Vorbereitungstag werden die Erwartungen der Teilnehmer thematisiert. Sie erhalten einen Überblick über die Inhalte und die Organisation der amtseinführenden Qualifizierung. Sie finden sich erstmals in den für die Pflichtmodule konstant bleibenden Seminargruppen zusammen, lernen die Fortbildner kennen und erhalten Aufgaben zur Vorbereitung auf das nächste Pflichtmodul.
Ziele	Die Teilnehmer haben die Ziele und Inhalte der Qualifizierung kennen gelernt. Sie haben diese mit ihrem persönlichen Qualifizierungsbedarf abgeglichen. Sie haben Informationen über den Gesamtverlauf der Qualifizierung einschließlich des Selbststudiums erhalten.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsetzung der Arbeit mit dem Portfolio - Kennenlernen der Seminargruppen, Fortbildner und Gutachter - Organisation und Rahmenbedingungen der Qualifizierung - Aufgaben und Vorbereitung für das nächste Pflichtmodul
Fortbildungsformat	Forum
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

⁸ Qualifizierung von Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern in Sachsen, Wolters Kluwer Deutschland GmbH Köln, 2010

Thema	Schulleiter als Führungskraft
Beschreibung	<p>Die Übernahme von Aufgaben der Schulleitung ist mit einem Rollen- und Perspektivwechsel verbunden. Dieser Rollenwechsel und das Selbstverständnis von Schulleitung stehen im Mittelpunkt des Workshops. Es entsteht die Notwendigkeit der Ausprägung eines Führungsverhaltens, das den Anforderungen an die aktive Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen förderlich ist.</p> <p>Führungsmodelle, Führungstechniken und Führungshandeln werden vor dem Hintergrund der kürzlich erfolgten Amtsübernahme reflektiert.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben Gesetzmäßigkeiten systematisch und zielgerichtet gestalteter Veränderungen in der Entwicklung von Schule kennen gelernt.</p> <p>Sie haben ihre Führungstätigkeit in Bezug auf die Schulentwicklung und der Motivation aller an der Schule Beteiligten konzipiert.</p> <p>Sie haben für sich geeignete Strategien zur Entscheidungsfindung entwickelt.</p> <p>Die Teilnehmer haben ihre Ergebnisse des Workshops im Portfolio dokumentiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Führung, Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamente pädagogischer Führungstätigkeit - Führungsphilosophien, -stile, -modelle und -techniken - Kooperative Führung (Schulleiter-Stellvertreter-Kooperation, Leitungsteam, Steuergruppe) - Rolle von Führung in einer lernenden Organisation - Leitbildorientierte und zielorientierte Führung - Grundlagen der Teamarbeit <p>Strukturierte Entscheidungsverfahren</p> <p>Umgang mit Mitarbeitern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förderung von Mitarbeitermotivation - Entwicklung einer Feedback-Kultur - Umgang mit Widerständen
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Führen von Personal
Beschreibung	Aufgabe von Schulleitung ist es, alle Mitarbeiter – insbesondere die Lehrkräfte – zielorientiert in alle Prozesse an der Schule einzubinden. Personalführung, insbesondere Personalentwicklung, ist originäre Aufgabe von Schulleitung. Im Mittelpunkt dieses Workshops stehen daher Methoden und Instrumente der Personalentwicklung. Diese werden analysiert und trainiert. Die Wahrnehmung der Aufgabe der Personalführung wird reflektiert.
Ziele	Die Teilnehmer haben ein Konzept für die Personalführung in ihrem Arbeitskontext mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung gestaltet. Sie haben eine Strategie für die Gestaltung ihrer Mitarbeitergespräche zu unterschiedlichen Anlässen entwickelt. Die Teilnehmer haben sich darin professionalisiert, die Potenziale ihrer Kollegien einzuschätzen und eine Strategie für deren Nutzung in der Schulentwicklung konzipiert. Sie haben den Prozess der Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern skizziert. Die Teilnehmer haben ihre Ergebnisse des Workshops im Portfolio dokumentiert.
Inhaltliche Schwerpunkte	Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Methoden der Personalentwicklung, Feedback-Kultur - Potenziale der Lehrer erkennen und für die Schulentwicklung nutzen - Fortbildungsplanung als Instrument zur Ermittlung des individuellen Lehrerfortbildungsbedarfs und zur Förderung der Professionalisierung des Kollegiums - Erstellung von Personalentwicklungskonzepten - Individuelle und institutionelle Zielvereinbarungsgespräche - Portfoliomethode Lehrerbeurteilung <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsbesuche - Unterrichtsanalyse (Beobachtungskriterien, Beobachtungsmethoden und Auswertung) Kommunikation/Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen der Kommunikation - Feedback - Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche - Konstruktive Konfliktgespräche Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsförderliche Maßnahmen für das Kollegium - Gesundheitliche Risiken und gesundheitsbewusstes Verhalten
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Schulentwicklung als Führungsaufgabe
Beschreibung	Schulleitungen tragen die Hauptverantwortung für die aktive Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen. Daher stehen im Workshop die Initiierung und Steuerung von derartigen Prozessen durch die Schulleitung im Mittelpunkt. Die Funktionsweise und die Wirkung von Instrumenten des Qualitätsmanagements, der Teamentwicklung und des Projektmanagements werden auf ihre Anwendung in der Prozesssteuerung analysiert und reflektiert. Grundlage ist die Kriterienbeschreibung für schulische Qualität im Freistaat Sachsen.
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben Ergebnisse der aktuellen Schulforschung sowie neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung kennen gelernt.</p> <p>Sie haben die zentrale Rolle, die der Schulleiter beim Gelingen von Schulentwicklungsprozessen einnimmt, reflektiert.</p> <p>Sie haben ihre Kompetenzen hinsichtlich der Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen im Rahmen des Qualitätsmanagements ausgebaut.</p> <p>Sie haben ihr Qualitätsmanagement in Bezug auf Initiierung, Implementierung und Evaluation der systemischen Schulentwicklung skizziert.</p> <p>Sie haben geeignete Instrumente des Projektmanagements für die Umsetzungsstrategien ihrer Entwicklungsvorhaben ausgewählt.</p> <p>Die Teilnehmer haben ihre Ergebnisse des Workshops im Portfolio dokumentiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Eckpunkte des Qualitätsmanagements</p> <p>Ziele von Schulentwicklung, Hindernisse und Stolpersteine</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulentwicklung im systemischen Zusammenhang von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung - Planen und Führen von Schulentwicklungsprozessen mit Fokus auf die Unterrichtsentwicklung - Die Rolle von Schulleitung beim Führen von Veränderungsprozessen - Schulprogramm- und Leitbildarbeit <p>Instrumente und Verfahren der internen Evaluation</p> <p>Einbeziehung der Angebote des Unterstützungssystems</p> <p>Arbeit mit Steuer- und Arbeitsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammensetzung, Prinzipien und Arbeitsweise - Kooperative Führung und die Rolle der Schulleitung <p>Arbeiten im Team</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Teamentwicklung - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerstand, Konfliktlösungsmodelle - Feedbackkultur <p>Instrumente des Projektmanagements</p>
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Schulmanagement als Führungsaufgabe
Beschreibung	<p>Die vielfältigen Aufgaben von Schulmanagement lassen sich in Handlungsfeldern differenzieren. Dazu gehören Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement und Kooperation. Schulleitungen stehen vor der Aufgabe zu analysieren, welche Aufgaben in welchen Strukturen und mit welchen Instrumenten realisiert werden sollen. Im Workshop stehen die Gestaltung und Steuerung dieser Kernprozesse von Schule und Schulleitung im Mittelpunkt. Planungsverfahren werden unter Einbeziehung von Kooperationsmöglichkeiten untersucht und in Zusammenhänge gebracht.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben die Grundlagen von Schulorganisation kennen gelernt. Sie haben die Kernprozesse ihrer Schule sowie ihre Schulleitungstätigkeit analysiert und diese dargestellt. Sie haben Strategien zur Optimierung dieser Prozesse bei sich verändernden Rahmenbedingungen entwickelt, die ein effektives Leistungsangebot der Schule sichern. Die Teilnehmer haben ihre Ergebnisse des Workshops im Portfolio dokumentiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Identifizierung und Analyse der Kernprozesse von Schule und Schulleitung</p> <p>Rechte und Pflichten des Schulleiters</p> <p>Aufbau- und Ablauforganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturen, Befugnisse, Verantwortlichkeiten - Organisationsrichtlinien, Statistiken, Arbeitszeitmodelle <p>Koordinierung von Maßnahmen und Plänen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung und Lehrereinsatz - Personalbedarfsermittlung und Stellenplanung - Personaleinführung (Berufseinsteiger; Rückkehrer aus dem Auslandsschulwesen) - Methoden der Personaleinsatzplanung - Referendare/Lehramtsanwärter - Unterrichtsplanung - Unterrichtsverteilung - Stundenplanerstellung - Verringerung von Unterrichtsausfall, Mehrarbeit <p>Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalrat, Frauenbeauftragte, Schulträger u. a. - Regeln der Zusammenarbeit - Beschwerdemanagement
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Pflichtbereich: Juristische Fortbildungen

Die Module greifen die Aufgabenfelder von Schulleitung analog der Pflichtmodule auf, dementsprechend sind sie den einzelnen Modulen zeitlich nachgeordnet.

Juristische Module im Überblick

- Der Schulleiter als Führungskraft
- Führen von Personal
- Schulmanagement als Führungsaufgabe
- Schulleiter als Beauftragter des Unternehmens
 (Dieses Modul wird in Kooperation mit der Unfallkasse Sachsen durchgeführt.)

Thema	Der Schulleiter als Führungskraft – Juristischer Teil
Beschreibung	Fundiertes Wissen im Bereich allgemeiner Rechtsvorschriften und insbesondere des Schulrechts ist für schulische Führungskräfte eine wesentliche Voraussetzung für sicheres Agieren im Schulalltag. Die korrekte Anwendung geltender Rechtsvorschriften ist elementarer Bestandteil von erfolgreichem Führungshandeln. Die Kenntnis der Zusammenhänge von Rechtsvorschriften aus verschiedenen Rechtsgebieten und auf verschiedenen Rechtsebenen bildet die Grundlage für Schulleitungshandeln.
Ziele	Die Teilnehmer haben ihre Kompetenzen bezüglich der sach- und situationsgerechten Gestaltung der administrativen Abläufe in ihrem Arbeitskontext erweitert. Sie haben sich mit schulrechtlichen Grundlagen auseinandergesetzt und den Transfer in ihren schulischen Kontext angedacht.
Inhaltliche Schwerpunkte	Administration und rechtliche Grundlagen <ul style="list-style-type: none"> - Einordnung von Schule in Gesellschaft und Recht (Grundgesetz, Verfassung des Freistaates Sachsen, Schulgesetz für den Freistaat Sachsen) - Rechtsgrundlagen und Rechtsquellen zu Aufgaben des Schulleiters, der Schulaufsicht und des Schulträgers - Einordnung und Bedeutung von Vorschriften des allgemeinen Rechts (z. B. Arbeitsrecht, Verwaltungsrecht) - Anwendung schulrechtlicher Vorschriften (Schulgesetz, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, Erlasse, Vorgaben, Weisungen, Mitteilungen) - Zuständigkeiten und Zusammenarbeit - Allgemeines Verwaltungsrecht (Verwaltungsakt, Widerspruchsverfahren) - Rechtsfähigkeit der Schule (Vertragsrecht, Sponsoring, Haftung, Hausrecht) - Zusammenarbeit mit dem Schulträger (Ausstattung, Sicherheit, Brandschutz, Arbeitsschutz, Unfallschutz) - Kommunales Haushaltsrecht (Budgetverantwortung, Vergabe, Fördermittel, Verwendungsnachweis)
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Führen von Personal – Juristischer Teil
Beschreibung	<p>Im Umgang mit dem Personal an einer Schule sind sowohl arbeitsrechtliche als auch dienstrechtliche Regelungen zu beachten. Schulleitungen müssen stets beide Bereiche im Blick haben und voneinander abgrenzen können. Der Zusammenarbeit mit der Schulaufsichtsbehörde kommt in dienstrechtlichen Fragen eine besondere Bedeutung zu. Gerade im Bereich der Personalführung wird ständig mit sensiblen personenbezogenen Daten gearbeitet. Der Einhaltung allgemeiner Datenschutzrechtlinien und besonderer Regelungen zum schulischen Datenschutz ist daher große Aufmerksamkeit zu schenken.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben die personalrechtlichen Vorschriften kennen gelernt. Sie haben an Fallbeispielen deren sach- und situationsgerechte Anwendung simuliert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Lehrerdienstrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundzüge Tarifvertrag der Länder, Beamtenrecht - Arbeitsverhältnis, Arbeitspflicht, Loyalität, Arbeitszeit, Abordnung, Versetzung - Dienstverhältnis, Schulleiter-Lehrkraft, Vorgesetztenfunktion, Weisungen, Dienstweg - Zusammenarbeit mit der Schulaufsichtsbehörde - VwV Unterrichtsverpflichtung, VwV Mehrarbeitsunterrichtsstunden - Verfahren, Maßnahmen und Nachweise bei Pflichtverletzung (Ermahnung, Abmahnung, Kündigung) - Beurteilung, Unterrichtsbesuche - Mitwirkung von Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte - Lehramtsanwärter, Referendare <p>Schulischer Datenschutz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeiner Umgang mit personenbezogenen Daten an der Schule - Datenschutz und Personalführung, Verschwiegenheitspflicht
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Schulmanagement als Führungsaufgabe – Juristischer Teil
Beschreibung	<p>Pädagogische Entscheidungen bedürfen oft einer verwaltungsrechtlichen Absicherung, damit sie Bestand haben können. Im Fokus steht dabei der Verwaltungsakt, der immer bei einer Außenwirkung bzw. beim Eingriff in Persönlichkeitsrechte von Schülern gegeben ist und entsprechende Verfahrensweisen nach sich zieht.</p> <p>Für die Arbeit in und mit Gremien ergeben sich je nach Rechtsgrundlage bestimmte Stellungen und Rollen, die Schulleitungen einnehmen. Deren Handlungsspielräume können dadurch sowohl erweitert als auch eingeschränkt werden.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben rechtliche Grundlagen bezüglich der sach- und situationsgerechten Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zu den verschiedenen Partnern von Schule kennen gelernt.</p> <p>Sie haben den Transfer in den eigenen schulischen Kontext diskutiert und reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Grundzüge des Verwaltungsrechts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenhänge zwischen allgemeinem Verwaltungsrecht und Schulrecht, Schulordnungen - Strukturen, Befugnisse, Verantwortlichkeiten - Schulverhältnis, Schulbesuchspflicht, Umgang mit Beurlaubungen/ Freistellungen - Fürsorge- und Aufsichtspflicht, Hausordnung - Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen, Verwaltungsaktqualität - Übergänge, Abschlüsse, Prüfungsrecht <p>Arbeit in und mit Gremien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulkonferenz, Lehrerkonferenzen - Elternarbeit - Zusammenarbeit mit Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragten, - Zusammenarbeit mit Schulträgern, kommunalen Einrichtungen und weiteren Außenpartnern
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Schulleiter als Beauftragter des Unternehmens – Juristischer Teil
Beschreibung	Mit Aufnahme ihrer Tätigkeit werden den Schulleitern Pflichten übertragen, die jeder Unternehmer in Deutschland hat. Sie sind an ihrer Schule im Rahmen schulischer Veranstaltungen u. a. verantwortlich für die Einhaltung des Arbeitsschutzes, die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben stehen den Schulleitern zahlreiche Partner hilfreich zur Seite.
Ziele	Die Teilnehmer sind informiert, welche Unternehmerpflichten auf Schulleiter übertragen werden. Sie haben einen Überblick über Kooperationspartner bei der Wahrnehmung von Unternehmerpflichten erhalten. Die Teilnehmer haben anwendungsbereites Wissen erworben und auf den eigenen Handlungskontext übertragen. Sie haben ihre Verantwortung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an der Schule reflektiert.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Schulrelevante Inhalte aus Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Sozialgesetzbuch VII und aus Unfallverhütungsvorschriften - Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Schulträger, der Unfallkasse Sachsen, den Fachkräften für Arbeitssicherheit und dem Betriebsarzt - Wahrnehmung der Verantwortung für die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung des Personals an der Schule
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Pflichtbereich: Projekt

Im Anschluss an die Pflichtmodule werden die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen auf eine konkrete schulpraktische Aufgabe übertragen. Hierzu wird die Projektmethode zur Bearbeitung von handlungsorientierten Fragestellungen aus dem Bereich der Schulentwicklung genutzt. Am Vorbereitungstag für die Projektbearbeitung erfolgt eine Vertiefung zum Thema Projektmanagement.

Die Bearbeitung des Projekts erfolgt durch die Teilnehmer in Selbstverantwortung über einen Zeitraum von ca. vier Monaten.

Die Präsentation der Projektergebnisse erfolgt dezentral im Rahmen von Peer-Groups.

Thema	Vorbereitungstag
Beschreibung	Projekte in ihrer Komplexität zielorientiert und effektiv zum Abschluss zu bringen, stellt eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Der Erfolg eines Projekts ist stark von den Projektzielen und einer guten Planung abhängig.
Ziele	Die Teilnehmer haben ihr Projektthema festgelegt und die Projektvereinbarung geschlossen. Sie haben einen Projektstrukturplan erstellt sowie alle notwendigen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Ableitung der Themen aus dem Schulalltag und aus dem Transfer der bereits erfolgten Qualifizierung - Projektplanung (Wahl und Definition des Projektthemas, Abstecken der Projektziele, Planung des Projekts, Organisatorische Absprachen zur Projektdurchführung und Supervision, Präsentationstechniken für die Abschlusspräsentation)
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Thema	Präsentation der Projektergebnisse
Beschreibung	Mit der Präsentation des in einem längeren Arbeitsprozess, über mehrere Zwischenziele und Meilensteine hinweg erarbeiteten Projektergebnisses wird Raum eröffnet, den Verlauf, die verwendeten Methoden und die Einzelergebnisse innerhalb der Peer-Group darzustellen. Der Vergleich zwischen unterschiedlichen Projekten gibt Gelegenheit, Prozesse zu reflektieren und Erfahrungen auszutauschen.
Ziele	Die Teilnehmer haben ihre Projektergebnisse präsentiert, diskutiert und reflektiert. Sie haben im Kontext des Austausches über die Projektergebnisse Feedback-Methoden angewandt.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Projektergebnisse - Rückmeldungen zur Projektumsetzung - Vertiefter Erfahrungsaustausch zur Projektarbeit
Fortbildungsformat	Reflexionsworkshop
Umfang	8 Unterrichtseinheiten

Wahlpflichtbereich

Zur individuellen Professionalisierung und Kompetenzerweiterung wählen die Teilnehmer auf der Grundlage ihrer persönlichen Potenzialanalyse zwei Module aus dem Wahlpflichtbereich. Diese Module haben den Charakter von Reflexionsworkshops. Der Vertiefungsgrad der Inhalte folgt einer optimalen Teilnehmerorientierung und richtet sich nach dem Lernbedarf der Teilnehmer, der sich aus den Pflichtmodulen, dem Selbststudium sowie ggf. aus dem Self-Assessment in der Orientierung ergibt.

Zur Wahl stehen einzelne Modulangebote zu den folgenden Themengebieten:

- Führen von Schule als lernende Organisation
- Ein Kollegium führen
- Sich selbst führen
- Führen von Unterrichtsentwicklung
- Qualitätsmanagement

Themengebiet	Führen von Schule als lernende Organisation
Beschreibung	Schule ist kein starres System, sondern befindet sich ständig in Bewegung. Bildungspolitische Entwicklungen und innerschulische Prozesse führen dazu, dass Handlungsspielräume an neue Erfordernisse angepasst werden. Dies erfordert für die Schulleitung ein Führungsverständnis, das Veränderungsprozesse und innovative Problemlösung unterstützt. Wie vereinbaren sich Organisationsstrukturen mit Prozessorientierung und Selbstregulation in Teams? Welche Mechanismen sind für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen hilfreich?
Ziele	Die Teilnehmer haben die Aufgaben der Schulleitung einer Schule als lernende Organisation reflektiert. Sie haben Strategien zur Optimierung von Abläufen analysiert und diskutiert. Sie haben ihr Wissen zu Schulentwicklungsprozessen und den dafür zur Verfügung stehenden Instrumente erweitert. Sie haben diese Prozesse am Beispiel ihrer eigenen Schulen reflektiert und Möglichkeiten des Transfers diskutiert. Sie haben Strategien entwickelt, um Potenziale aller Beteiligten zu erkennen und im Sinne der Organisationsentwicklung wirksam werden zu lassen.
Inhaltliche Schwerpunkte	Grundlagen des systemischen und prozessorientierten Denkens <ul style="list-style-type: none"> - Denken in Prozessen unter systemischem Blickwinkel - Aufgabenfelder der Schulleitung bei Entwicklungsprozessen Instrumente der Schulentwicklungsarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Arbeit an gemeinsamen Visionen - Leitsätze (pädagogische Grundorientierung, Ethos, Vision) - Schulprogrammarbeit als kontinuierlicher Prozess - Interne Evaluation (Auswahl und Entwicklung von Instrumenten, Durchführung, Auswertung, Dokumentation, Konsequenzen) Formen der kollegialen Unterstützung <ul style="list-style-type: none"> - Strategien zur Entwicklung einer Feedbackkultur - Formen der Zusammenarbeit von Lehrkräften/Lernen in Teams - Interne Kooperation, Tandem, Mentoring, Coaching
Fortbildungsformat	Workshop, Reflexionsworkshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Themengebiet	Ein Kollegium führen
Beschreibung	<p>Ein Hauptschwerpunkt für Führungshandeln ist die Kommunikation im Kollegium. Dazu bedarf es geeigneter Instrumente, die situationsbezogen eingesetzt werden. Die Heterogenität eines Kollegiums spiegelt sich in Gesprächsanlässen und der Art der Kommunikation mit den Lehrkräften wider. Grundsätzlich sollen Gespräche positiv und lösungsorientiert geführt werden. Dies findet seinen Ausdruck sowohl in der verbalen als auch in der nonverbalen Kommunikation. Bei auftretenden Konflikten im Kollegium und in Prozessen der Teamentwicklung an der Schule kommt der Schulleitung oft die Funktion eines Moderators zu.</p> <p>Im Mittelpunkt dieses Themengebietes stehen geeignete Gesprächs- und Moderationstechniken. Ausgehend von (erlebten) Praxisbeispielen werden diese Techniken trainiert und das eigene Gesprächsverhalten wird analysiert.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihr Kommunikationsverhalten reflektiert.</p> <p>Sie haben die eigene Haltung in Gesprächen analysiert, sich die dabei ausgesandten Botschaften verdeutlicht und Strategien für wertschätzendes und zielführendes Gesprächsverhalten entwickelt.</p> <p>Sie haben Gesprächsstrategien trainiert, um Potenziale in der Personalführung zu erkennen und zu fördern.</p> <p>Sie haben Möglichkeiten, in Gesprächen Ziele zu formulieren und diese zu kontrollieren, trainiert und darüber reflektiert.</p> <p>Sie haben Techniken zum angemessenen Umgang mit Widerständen kennen gelernt und erprobt.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Führungsinstrument Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesprächstechniken als Führungsinstrument - Führungsindikatoren - Analyse des eigenen Gesprächsverhaltens - Grundregeln für positive und zukunftsorientierte Kommunikation - Nonverbale Kommunikation - Ziele vereinbaren und kontrollieren <p>Teamentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Teamentwicklung - Erkennen und Fördern von Potenzialen - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerständen - Feedback-Kultur <p>Moderation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formen der Gesprächsführung - Moderationstechniken - Führen von Konferenzen und Besprechungen - (Groß-)Gruppenmoderation - Moderationsregeln, Moderationsinstrumente
Fortbildungsformat	Workshop, Reflexionsworkshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Themengebiet	Sich selbst führen
Beschreibung	<p>Erfolgreiches Führungshandeln bezieht sich nicht nur auf die zu führenden Mitarbeiter, sondern erfordert auch Maßnahmen zur Bewältigung der vielfältigen, teils widersprüchlichen Anforderungen im eigenen Arbeitsalltag. Das eigene Beanspruchungserleben geht oft mit Stresssymptomen einher, die zu einer zunehmenden Gesundheitsgefährdung führen können. Welche Konzepte und Methoden sind geeignet, den Arbeitsalltag effektiv zu organisieren? Wie lässt sich ein persönliches Selbstmanagementkonzept als wertvolle Ressource in der Bewältigung der alltäglichen Anforderungen entwickeln?</p> <p>In diesem Themengebiet wird Raum gegeben, individuelle Optimierungsbereiche zu identifizieren und Lösungsvorschläge vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen zu entwickeln.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben verschiedene Konzepte und Methoden des Selbstmanagements kennen gelernt.</p> <p>Sie haben handlungsleitende Routinen zur Bewältigung ihres Schulalltags analysiert und diskutiert.</p> <p>Sie haben ihren Führungsstil, das Spannungsfeld von Nähe und Distanz sowie ihr eigenes Auftreten als Führungskraft reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Zeit- und Stressmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stressbewältigung durch aktives Zeitmanagement - Externe und interne Ressourcen zur Stressbewältigung <p>Persönliche Arbeitsmethodik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Mitarbeitern - Persönlicher Terminkalender, Sprechzeiten, offene Tür - Planung und Durchführung von Telefongesprächen, Aktennotizen - Organisation des Sekretariats, Umgang mit Post <p>Lehrergesundheit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten der Minderung von Lärmbelastung - Schaffung von Ruhezeiten - Qualität der sozialen Beziehungen - Schulklima - Persönlicher Entwicklungsplan - Selbstwirksamkeitserfahrungen <p>Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und -auftretens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit Macht, Demokratie und Partizipation - Gestaltung von Arbeitsbeziehungen - Schulleiter im Team - Situationsabhängige Möglichkeiten zur Optimierung der Sprache - Grundlagen der Rhetorik
Fortbildungsformat	Workshop, Reflexionsworkshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Themengebiet	Führen von Unterrichtsentwicklung
Beschreibung	<p>Die Unterrichtsentwicklung liegt auch in der Verantwortung der Schulleitung. In diesem Themengebiet werden Handlungsfelder der Schulleitung aufgezeigt, den Unterricht auf qualitativ hohem Niveau zu entwickeln und zu sichern. Wie können Unterrichtsentwicklungsprozesse initiiert werden? Welche Steuerungsinstrumente sind für die Unterrichtsentwicklung geeignet? Welche Arbeitsstrukturen unterstützen das Lehrerkollegium bei der kollegialen Kooperation zur Entwicklung des Unterricht? Wie können die Entwicklungsergebnisse gesichert und die Unterrichtsentwicklung in einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden? Daraus ableitbare Handlungsfelder werden in einer Praxisreflexion thematisiert.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben die Merkmale „guten“ Unterrichts auf der Basis der Ergebnisse von Bezugswissenschaften und der Unterrichtsforschung diskutiert.</p> <p>Sie haben ihre Strategien zur Initiierung, Steuerung und Evaluation von Unterrichtsentwicklungsprozessen analysiert und überprüft.</p> <p>Sie haben Möglichkeiten zur Führung von Unterrichtsentwicklung diskutiert und ihre Rolle im Prozess reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Grundlagen zur Entwicklung von Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überblick über aktuelle methodische Verfahren und Standards - Aktuelle Ergebnisse der Unterrichtsforschung, Qualitätsmerkmale von Unterricht - Dimensionen und Handlungsfelder der Unterrichtsentwicklung - Kreislauf der Unterrichtsentwicklung - Leitfaden zum kompetenzorientierten Unterricht <p>Rolle von Schulleitungen im Prozess von Unterrichtsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung kooperativer Lerngemeinschaften (Tandems, Netzwerke) - Beobachten und Beurteilen von Unterricht (Hospitationen) - Arbeit mit Zielvereinbarungen - Feedback-Kultur - Einbeziehung von Unterstützungsangeboten zur Unterrichtsentwicklung <p>Steuerung der Entwicklung von schulinterner Lehr- und Lernplanung</p>
Fortbildungsformat	Workshop, Reflexionsworkshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Themengebiet	Qualitätsmanagement
Beschreibung	<p>Die schulische Qualität in Sachsen soll nachhaltig weiterentwickelt werden. Diese Forderung nach Qualitätsentwicklung bezieht sich auf das Bildungssystem insgesamt als auch auf die Einzelschule. Wie kann durch Qualitätsmanagement an der Schule Schulentwicklung erreicht werden? Wie ordnen sich Selbst-, Fremdevaluation und externe Evaluation in den Prozess des schulinternen Qualitätsmanagements ein? Wie werden Qualitätsstandards einer Schule erstellt? Welchen Mehrwert haben Schulen von der externen Evaluation im Freistaat Sachsen? Welche Unterstützungsangebote können genutzt werden?</p> <p>Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, steht die Praxisreflexion der Schulleitungen im Mittelpunkt.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben Grundlagen, Instrumente und Indikatoren der Evaluation für das Führen von Entwicklungsprozessen kennen gelernt. Sie haben beispielhaft Methoden und Instrumente der Evaluation zur Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen erprobt und den Transfer in den eigenen schulischen Kontext diskutiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Grundlagen der Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbst- und Fremdevaluation an der Schule - Verfahren und Instrumente - Qualitätsstandards einer Schule - Messung und Beurteilung von Schülerleistungen - Entwicklung von Qualitätsindikatoren - Umgang mit Daten, Statistiken (Bildungsmonitoring) <p>Externe Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen und Prozess - Externe Evaluation in Sachsen - Bildungs- bzw. Qualitätsstandards <p>Umgang mit dem Bericht der externen Evaluation und institutionellen Zielvereinbarungen</p> <p>Interne Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen und Prozessgestaltung - Evaluationsziele - Unterstützungsangebote durch das Serviceportal interne Evaluation
Fortbildungsformat	Workshop, Reflexionsworkshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Wahlbereich: Hospitation

Im Wahlbereich haben die Teilnehmer die Möglichkeit, in einem Umfang von bis zu fünf Arbeitstagen in anderen Einrichtungen zu hospitieren, um einerseits Führungsprozesse in der Praxis eines anderen Arbeitskontexts wahrzunehmen und zu reflektieren sowie andererseits Kooperationspartner besser kennen zu lernen.

Die Hospitation fokussiert auf eine individuelle Entwicklung der persönlichen Führungskompetenz der Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter. Im Mittelpunkt steht dabei das Kennenlernen und Erleben von Führung aus einer anderen Perspektive, um darüber die eigene Führungstätigkeit zu reflektieren und das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln. Der Perspektivwechsel über andere Arbeitskontexte impliziert, dass nicht primär die „Tandemhospitationen“ mit einem anderen Schulleiter im Vordergrund stehen. Vielmehr werden außerschulische Arbeitszusammenhänge angestrebt. Dazu zählen z. B. Kindergarten, Hort, Hochschulen, Schulverwaltung, Schulaufsicht, Ausbildungsbetriebe, Wirtschaft, soziale Einrichtungen oder Vereine.

Der Wahlbereich der Qualifizierung wird mit einer eintägigen Veranstaltung abgeschlossen, in der die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches und einer gemeinsamen Reflexion gegeben wird.

Schulreferenten

Thema	Rolle und Auftrag der Schulaufsicht
Beschreibung	<p>Schulaufsicht versteht sich einerseits als hierarchische Struktur innerhalb der Kultusverwaltung, andererseits als Bestandteil eines Beratungssystems für Schulen. Insofern sind Schulreferenten ständig einem Rollen- und Perspektivwechsel ausgesetzt. Die Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung für Schulreferenten verdeutlicht, wie diese Rollen voneinander abgegrenzt werden sollen. Neben der Unterstützung der Gestaltung von Managementprozessen steht auch die Förderung einer zeitgemäßen Lehr- und Lernkultur an den Schulen im Mittelpunkt. Dazu benötigen sie über ihren konkreten Zuständigkeitsbereich hinaus auch umfangreiche Kenntnis zu bildungspolitischen Entwicklungen im In- und Ausland.</p> <p>Im Workshop setzen sich die Schulreferenten vor dem Hintergrund der kürzlich aufgenommenen Tätigkeit mit den Anforderungen an ihr Führungshandeln auseinander.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Rolle im Schulsystem des Freistaates Sachsen und ihre daraus resultierenden wesentlichen Aufgabenfelder im Kontext von Beratung und Schulaufsicht kennen gelernt.</p> <p>Sie haben ihr Wissen über aktuelle Entwicklungen der Bildung, Gestaltungsmöglichkeiten von Schulen und die Rolle von Schulaufsicht erweitert.</p> <p>Sie haben sich mit dem Leitbild der Kultusverwaltung und der Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung für Schulreferenten vertraut gemacht und sind angeregt, Konsequenzen für ihre Tätigkeit abzuleiten.</p> <p>Sie haben sich mit einem zeitgemäßen Führungsverständnis, insbesondere mit der Bedeutung von Kommunikation und Kooperation, auseinandergesetzt sowie den Transfer in ihren eigenen Arbeitskontext angedacht.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungstendenzen im deutschen und internationalen Bildungswesen - Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung der Schulreferenten, insbesondere Erörterung der Bereiche „Förderung einer zeitgemäßen Lehr- und Lernkultur“ und „Gestaltung von Managementprozessen“ unter Anwendung des Leitbildes Kultusverwaltung - Klärung der Rolle als Schulreferent in Abgrenzung zu Schulleitung und Unterstützungssystem zur Schulentwicklung - Grundlagen von Führung (Einführung in Führungstheorien/Führungsethik) - Kommunikation und Kooperation als Kernelemente von Führungstätigkeit - Handlungsfelder im Spannungsfeld von Beratung und Aufsicht - Portfolio als individuelles Reflexionsinstrument
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	20 Unterrichtseinheiten

Thema	Recht und Verwaltung
Beschreibung	<p>Schulreferenten bearbeiten Aufgabenfelder, die auch der öffentlichen Verwaltung zuzuordnen sind. Dies erfordert sowohl Sicherheit im Umgang mit Rechtsvorschriften als auch deren sichere Anwendung in Verwaltungsverfahren. Sie sind auch in rechtlichen Belangen Ansprechpartner für die Schulleitungen ihres Zuständigkeitsbereiches.</p> <p>Im Workshop erhalten die Schulreferenten einen Überblick über wesentliche Rechtsgebiete, die ihr Aufgabenfeld betreffen. Es soll das Bewusstsein verstärkt werden, dass sachgerechtes juristisches Handeln für die Schulaufsicht unabdingbar ist. Exemplarisch werden typische Fälle aus der Schulpraxis analysiert und erörtert.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben den grundlegenden rechtlichen Rahmen ihres Tätigkeitsfeldes kennen gelernt.</p> <p>Sie haben einen Überblick über die wesentlichen Rechtsgebiete für Schulreferenten erhalten.</p> <p>Sie haben an Fallbeispielen die sach- und situationsgerechte Anwendung einschlägiger Rechtsvorschriften trainiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Schule und Schulaufsicht im Rechtsstaat - Rechtliche Grundlagen der Schulaufsicht - Umgang mit Rechtstexten - Einführung in Schulrecht - Verwaltungsrecht, Bedeutung von Verwaltungsakten - Personal- und Dienstrecht (Beamtenrecht, Tarifrecht, Datenschutz) - Aufsicht über die dem Schulträger obliegenden Aufgaben - Haushalts- und Kommunalrecht
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	20 Unterrichtseinheiten

Thema	Qualitätsentwicklung im sächsischen Bildungswesen
Beschreibung	<p>Die schulische Qualität in Sachsen soll nachhaltig weiterentwickelt werden. Diese Forderung bezieht sich sowohl auf die Einzelschule als auch auf die Schulaufsicht. Jeder Schulreferent trägt im Rahmen seiner beratenden Funktion große Verantwortung für das Erreichen dieses Zieles.</p> <p>Im Workshop erhalten die Schulreferenten grundlegende Kenntnisse zur Definition von Schulqualität, zum Qualitätskreislauf für Schulentwicklungsprozesse, dem Unterstützungssystem und ihren eigenen Aufgaben im Zusammenhang mit der externen Evaluation. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen institutioneller Zielvereinbarungen thematisiert.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben grundlegende Gelingensbedingungen für die Schule als lernende Organisation kennen gelernt.</p> <p>Sie haben ihr Wissen über zielführendes Qualitätsmanagement in Schulen erweitert.</p> <p>Sie haben Instrumente und Verfahrensweisen der internen und externen Evaluation kennen gelernt.</p> <p>Sie haben, im Kontext ihrer Tätigkeit als Schulreferenten, Ansätze zur Initiierung und Förderung von schulinternen Qualitätsentwicklungsprozessen entwickelt.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Systemische Steuerung in Organisationen - Regelkreislauf der Qualitätsentwicklung - Kriterienbeschreibung für schulische Qualität im Freistaat Sachsen - Unterstützung von Schulen bei der internen Evaluation - Kenntnisse zu Unterstützungsangeboten - Rolle des Landesamtes für Schule und Bildung im Regelverfahren der externen Evaluation, Arbeit mit Berichten der externen Evaluation - Planspiel für Schulentwicklungsprozesse - Abschluss institutioneller Zielvereinbarungen, Überprüfung der Zielerreichung - Beratung und Anregung zu Schulprogrammarbeit
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	20 Unterrichtseinheiten

Fachleiter

Thema	Rolle und Auftrag als Fachleiter
Beschreibung	<p>Fachleiter unterstützen die Schulleitung bei der Qualitätsentwicklung und Organisation im jeweiligen Fachbereich. Welche Aufgaben hat ein Fachleiter in diesem Kontext zu erfüllen? Welche Instrumente der Führung lassen sich in welchem Prozess einsetzen? Wer leistet dem Fachleiter in seiner Tätigkeit Unterstützung?</p> <p>Der Workshop gibt in wechselnden Sequenzen von theoretischem Input und Reflexion an Praxisbeispielen Antworten auf diese Fragen.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Rolle und ihren Auftrag als Fachleiter kennen gelernt und vor dem Hintergrund der kürzlich erfolgten Amtsübernahme reflektiert.</p> <p>Sie haben ihre Sach- sowie Methodenkompetenz hinsichtlich des Einsatzes von Führungsinstrumenten ausgebaut und diesbezügliche Handlungsoptionen vor dem jeweiligen schulischen Hintergrund beispielhaft konzipiert.</p> <p>Die Fachleiter haben ihr Wissen über das Unterstützungssystem Schulentwicklung erweitert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung der Fachleiter - Einführung in Führungstheorien/Führungsethik - Anwendung von Führungsinstrumenten - Unterstützungssystem zur Schulentwicklung
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Rechtssicheres Handeln für Fachleiter
Beschreibung	Der Fachleiter hat in seiner Tätigkeit ständig für die Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften und Beschlüssen von Konferenzen Sorge zu tragen. Welche Rechtsvorschriften berühren seinen Tätigkeitsbereich? Wie können schulische Prozesse rechtssicher gestaltet werden? Welche internen und externen Partner können hinzugezogen werden? Der Workshop gibt in wechselnden Sequenzen von theoretischem Input und Reflexion an Praxisbeispielen Antworten auf diese Fragen.
Ziele	Die Teilnehmer haben den grundlegenden rechtlichen Rahmen ihres Tätigkeitsfeldes kennen gelernt. Sie haben ihre Kenntnisse zu Verfahrensfragen bei Organisation ihres Fachbereichs erweitert. Sie haben ausgewählte Fallbeispiele mit Hilfe der Rechtsvorschriften analysiert und diskutiert.
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Rechtsgrundlagen und deren Bedeutung (Grundgesetz, Verfassung) - Schulrechtliche Vorschriften und Verordnungen (Sächsisches Schulgesetz, Verwaltungsvorschriften, Weisungen) - Personalrecht (Beamtenrecht, Tarifrecht, Datenschutz) - Haushalts- und Kommunalrecht (Kooperation mit dem Schulträger)
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Projektmanagement
Beschreibung	<p>Projekte sind komplexe Prozesse, die zielorientiert und effektiv zum Abschluss zu bringen sind. Sie stellen eine Herausforderung für die Fachleiter dar. Wer erteilt einen Projektauftrag? Wie werden Projektziele gefunden? Welche Gelingensbedingungen gibt es für eine effektive Zusammenarbeit aller am Projekt Beteiligten? Wie können alle konstruktiven Ideen in die Planung eingebunden werden? Welche Wege sind effektiv für eine erfolgreiche Durchführung? Wie wird ein Projekt evaluiert? Mit Planungs- und Steuerungsinstrumenten sowie Führungsmethoden und Organisationsmodellen werden in dem Workshop Antworten auf diese Fragen gegeben.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Kompetenzen erweitert, die ihnen dabei helfen, in Kooperation mit der Schulleitung, Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren. Sie können Projekte planen, steuern und Aufgaben delegieren. Sie wissen, wie man eine Feedback-Kultur im Verantwortungsbereich und darüber hinaus etabliert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Projektdefinition - Projektziele - Projektplanung - Projektdurchführung - Projektfeedback - Moderationstechniken
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Qualitätssteuerung und -sicherung
Beschreibung	<p>Für Fachleiter ist im Zuge der Schulentwicklung ein professioneller Umgang mit Qualitätssteuerung und -sicherung grundlegend. Wie kann schulinternes Qualitätsmanagement Schulentwicklung wirkungsvoll beeinflussen? Welche Rolle spielen Schulprogramm und Fortbildungskonzept? Wie werden die Ergebnisse interner und externer Evaluation in den Prozess der Schulentwicklung eingeordnet? Welche Rolle spielt die Arbeit im Team?</p> <p>Antworten auf diese Fragen werden im Wechsel von theoretischen Ausführungen, praktischen Übungen und einem angedachten Transfer auf das Handeln als Fachleiter in diesem Workshop gegeben.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Sachkompetenz bezüglich der Instrumente für die systemische und systematische Qualitätsentwicklung von Schule sowie ihre diesbezügliche Methodenkompetenz erweitert.</p> <p>Sie haben theoretische Konzepte auf die Schulentwicklung ihrer eigenen Schule praxisorientiert übertragen.</p> <p>Sie haben über Gelingensbedingungen von Teamarbeit/Teamentwicklung reflektiert und beispielhaft für ihren Schulkontext diskutiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<p>Qualitätssteuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulprogrammarbeit - Fortbildungskonzept und dessen Umsetzung <p>Qualitätssicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> - externe und interne Evaluation <p>Arbeiten im Team</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Teamentwicklung - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerstand, Konfliktlösungsmodelle - Feedbackkultur
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Unterrichtsentwicklung im Team
Beschreibung	<p>Fachleiter sollten gemeinsam mit den Lehrkräften ihres Fachbereiches an der Gestaltung des Prozesses der Unterrichtsentwicklung arbeiten. Welche Bildungsstandards sind in diesem Prozess zu berücksichtigen? Wie setzt man gezielt fachübergreifendes sowie fächerverbindendes Unterrichten ein? Verändert kompetenzorientiertes Unterrichten die Leistungsstandards an Schule?</p> <p>Gibt es Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten als Fachleiter bei der Unterrichtsentwicklung? Welche Arbeitsstrukturen sind effektiv und qualitätsfördernd?</p> <p>Der Workshop gibt Antworten auf diese Fragen und ermöglicht eine Übertragung und Reflexion auf den eigenen Arbeitskontext.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Sach- und Handlungskompetenz hinsichtlich der Unterrichtsentwicklung erweitert.</p> <p>Sie haben Konzepte für Unterrichtsentwicklung auf ihre Arbeitskontexte übertragen und Ideen für die Umsetzung im Team entwickelt.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Bildungsstandards und Unterrichtsentwicklung - Fachübergreifendes Lernen - Fächerverbindendes Lernen - Kompetenzorientiertes Unterrichten, Lehren im Lernfeld - Leitfaden für kompetenzorientierten Unterricht - Kriterienbeschreibung: Schulische Qualität im Freistaat Sachsen
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Oberstufenberater

Thema	Rolle und Auftrag des Oberstufenberaters
Beschreibung	<p>Oberstufenberater organisieren die gymnasiale Oberstufe. Sie informieren und beraten die Schüler, Eltern und Lehrer über Belange der gymnasialen Oberstufe. Welche Aufgaben hat ein Oberstufenberater in diesem Kontext zu erfüllen? Wie gestaltet sich Führungshandeln für Oberstufenberater? Welche Grundlagen der Gesprächsführung und Beratung gibt es? Wer steht dem Oberstufenberater in seiner Tätigkeit unterstützend zur Seite?</p> <p>Der Workshop gibt in wechselnden Sequenzen von theoretischem Input und Reflexion an Praxisbeispielen Antworten auf diese Fragen.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Rolle und ihren Auftrag als Oberstufenberater kennen gelernt und vor dem Hintergrund der kürzlich erfolgten Amtsübernahme reflektiert.</p> <p>Sie haben einen exemplarischen Jahresablaufplan zur Organisation der gymnasialen Oberstufe erstellt.</p> <p>Sie haben ihr Wissen über situationsgerechte Beratungsangebote erweitert.</p> <p>Die Teilnehmer haben ihre Sach- sowie Methodenkompetenz hinsichtlich der Gesprächsführung ausgebaut und diese für Beratungsgespräche trainiert.</p> <p>Sie haben ihr eigenes Gesprächsverhalten reflektiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung der Oberstufenberater - Erstellung eines Kursangebots, Einbindung besonderer Lernleistungen (BELL) - Erstellung eines Jahresplans, notwendige Dokumente - Grundlagen der Gesprächsführung und Beratung - Schwierige Situationen in Beratungsgesprächen, auch Gruppen-gespräche - Reflexion des eigenen Gesprächsverhaltens - Vernetzung von Beratungsangeboten
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Rechtssicheres Handeln für Oberstufenberater
Beschreibung	<p>Der Oberstufenberater hat in seiner Tätigkeit permanent für die Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften Sorge zu tragen. Welche Rechtsvorschriften berühren seinen Tätigkeitsbereich? Wie können die Organisation und die Durchführung von Abiturprüfungen rechtssicher gestaltet werden? Mit welchen Verfahren und Maßnahmen ist bei Widersprüchen zu Prüfungsergebnissen zu reagieren?</p> <p>Der Workshop gibt in wechselnden Sequenzen von theoretischem Input und Reflexion an Praxisbeispielen Antworten auf diese Fragen.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben den grundlegenden rechtlichen Rahmen ihres Tätigkeitsfeldes kennen gelernt.</p> <p>Sie haben ihre Kenntnisse zu Verfahrensfragen bei Organisation und Durchführung der Abiturprüfung erweitert.</p> <p>Sie haben ausgewählte Fallbeispiele mit Hilfe der Rechtsvorschriften analysiert und diskutiert.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Schulrechtliche Vorschriften und Verordnungen (Sächsisches Schulgesetz, Verwaltungsvorschriften, Weisungen) - Schulordnung Gymnasien Abiturprüfung (SOGYA), Schulordnung Berufliche Gymnasien (BGySO), Abendgymnasien- und Kollegverordnung (AGyKoVO) - Verwaltungsvorschrift zur Durchführung der Oberstufe und der Abiturprüfung an Gymnasien, Abendgymnasien und Kollegs - Verwaltungsvorschrift zur Abiturprüfung am Beruflichen Gymnasium - Kurswahl, Belegpflicht, Zulassungsvoraussetzungen - Organisation und Durchführung von Abiturprüfungen - Prüfungsergebnis und Verwaltungsakt, interne Kontrollverfahren
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Thema	Kooperation und Teamentwicklung
Beschreibung	<p>Oberstufenberater sind eng in die Arbeit der Schulleitung eingebunden und werden in Teams an der Schule wirksam. Sie sind durch ihre beratende Tätigkeit ständig im Kontakt mit Schülern, Eltern, Lehrern und externen Partnern. Welche Rolle nimmt die Entwicklung und Steuerung von Teams ein? Welche Feedbackkultur kann zum Einsatz kommen? Wie wird mit Widerständen und Konflikten richtig umgegangen? Wie können Kooperationen aufgebaut und ausgestaltet werden?</p> <p>Der Workshop gibt in wechselnden Sequenzen von theoretischem Input und Reflexion an Praxisbeispielen Antworten auf diese Fragen.</p>
Ziele	<p>Die Teilnehmer haben ihre Kompetenzen erweitert, die ihnen dabei helfen, gemeinsam mit den anderen Mitgliedern der Schulleitung die Oberstufe effektiv und verantwortungsvoll zu organisieren.</p> <p>Sie haben Kooperationsformen zur Unterstützung ihrer Beratungstätigkeit diskutiert.</p> <p>Die Teilnehmer haben wesentliche Merkmale der Teamentwicklung kennen gelernt.</p> <p>Sie können gruppendynamische Prozesse analysieren sowie Widerstände und Konflikte für eine konstruktive Teamentwicklung nutzen.</p> <p>In praxisorientierten Übungen haben sie den Transfer auf den eigenen Arbeitskontext erprobt.</p>
Inhaltliche Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation zwischen Lehrern, Schülern, Eltern und Mitarbeitern der Schule - Wesentliche Merkmale eines Teams - Phasen einer Teamentwicklung - Arbeiten im Team, Instrumente der Teamentwicklung - Grundlagen der Gruppendynamik - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerständen, Konfliktlösungsmodelle - Feedbackkultur
Fortbildungsformat	Workshop
Umfang	16 Unterrichtseinheiten

Leerseite

Gesamtübersicht der Führungskräftequalifizierung in Sachsen

Phase 1 Orientierung		Phase 2 Amtsvorbereitung		Phase 3 Amtseinführung				Phase 4 Amtsbegleitung	
Lehrkräfte mit Führungsinteresse	Lehrkräfte mit Bewerbungsabsicht	Lehrkräfte mit Führungsabsicht	Lehrkräfte mit Bewerbungsabsicht	Schulleiter/-innen und stellvertretende Schulleiter/-innen	Schulleiter/-innen	Schulreferenten/-referentinnen	Fachleiter/-innen	Oberstufenberater/-innen	Tätige Führungskräfte
Wahlbereich	Wahlbereich	Wahlbereich	Wahlbereich	Wahlbereich	Wahlbereich	Pflichtbereich	Pflichtbereich	Pflichtbereich	gemäß § 40 SchulG
Orientierungstag	Qualitätsmanagement	Vorbereitungstag Pflichtmodule	Qualitätsmanagement	Vorbereitungstag Projekt	Vorbereitungstag Projekt	Rolle und Auftrag der Schulaufsicht	Rolle und Auftrag als Fachleiter/-in	Rolle und Auftrag des Oberstufenberaters/-beraterin	Angebotsorientierte Fortbildung
Wege der Personalentwicklung	Unterrichtsentwicklung	Selbststudium	Unterrichtsentwicklung	Führen von Schulen als lernende Organisation	Führen von Schulen als lernende Organisation	Recht und Verwaltung	Rechtssicheres Handeln für Fachleiter/-innen	Rechtssicheres Handeln für Oberstufenberater/-innen	Nachfrageorientierte Fortbildung
Arbeit am Portfolio	Organisationsentwicklung	Schulleiter/-in als Führungskraft	Organisationsentwicklung	Ein Kollegium führen	Ein Kollegium führen	Qualitätsentwicklung im sächsischen Bildungswesen	Projektmanagement	Kooperation und Teamentwicklung	
Self-Assessment Kompetenzprofil	Personalentwicklung	Führen von Personal	Personalentwicklung	Sich selbst führen	Sich selbst führen		Qualitätssteuerung und -sicherung		
Eine Schule führen und managen	Kooperation	Selbststudium	Kooperation	Führen von Unterrichtsentwicklung	Führen von Unterrichtsentwicklung		Unterrichtsentwicklung im Team		
Blick in die Schulleitungspraxis	Projektmanagement	Schulentwicklung als Führungsaufgabe	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement				
	Grundlagen des Schulrechts	Selbststudium	Grundlagen des Schulrechts	Projektpräsentation	Projektpräsentation				
	Grundlagen der Kommunikation	Schulmanagement als Führungsaufgabe	Grundlagen der Kommunikation	Hospitation in SMK, LaSUB, Schule, Wirtschaft					
				Reflexionstag					
				Prozessbegleitende Supervision					

Leerseite

Herausgeber und Redaktion

Landesamt für Schule und Bildung

Dresdner Straße 78c

01445 Radebeul

Telefon: +49 351 8324 374

E-Mail: kontakt@lasub.smk.sachsen.de
<https://www.lasub.smk.sachsen.de>

Redaktionsschluss

Überarbeitete Fassung der Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte vom 06.02.2009

Stand: 08. November 2013

Bildnachweis

Titelfoto: © Vitaliy – Fotolia.com

Bezug:

Eine PDF-Version dieser Konzeption steht unter <http://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm> zum Download bereit.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird vom Landesamt für Schule und Bildung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Copyright

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.