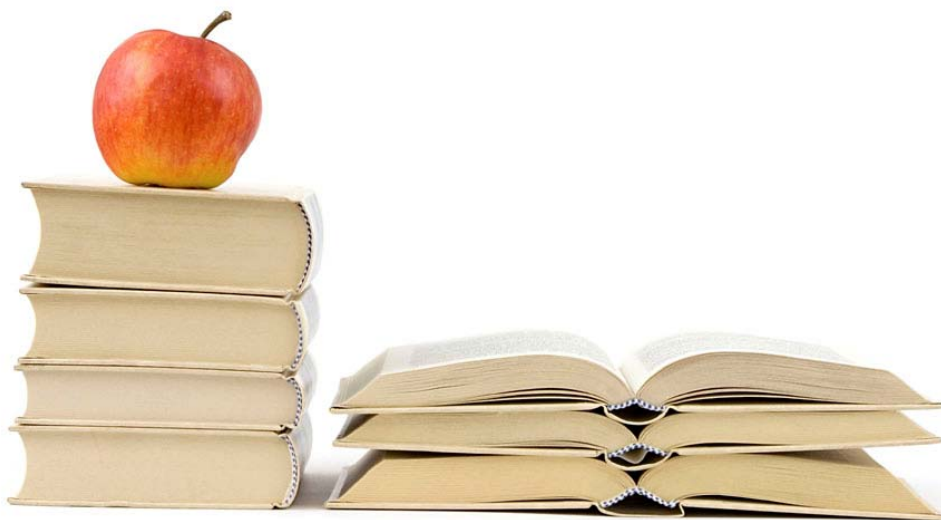


WIR BEWEGEN
BILDUNG
BEWEGT UNS

**Konzeption zur Qualifizierung
schulischer Führungskräfte
in Sachsen**



Herausgeber:

Sächsisches Bildungsinstitut

(gemäß Zielvereinbarung "Bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Systems für die Qualifizierung schulischer Führungskräfte" (2007) mit dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus)

Stand: Juni 2008 mit Überarbeitungen vom 06.02.2009

Wissenschaftliche Beratung und Begleitung:

Prof. Dr. Stephan Huber

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB)

Pädagogische Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug

Steuergruppe „Schulische Führungskräfte“:

Gregor Drews, SMK

Andreas Fronmüller, SMK

Rainer Fuhrmann, SBA

Bernd Gärtig, SBA

Petra Petzold-Werlisch, SBI

Sibylle Rönisch, SBI, Leiterin der Steuergruppe

Martin Wünschmann, SMK

Bearbeitung der Konzeption:

Michaela Bausch, SBI, Referat 31

Christina Fritsch, SBI, Referat 31

Dr. Frieder Glanz, SBI, Referat 31

Martin Graf, SBI, Referat 31

Prof. Dr. Stephan Huber, IBB, PHZ Zug

Petra Petzold-Werlisch, SBI, Referat 31

Sibylle Rönisch, SBI, Abteilung 3

Nadine Schneider, IBB, PHZ Zug

Ulrich Storm, SBI, Referat 31

Kerstin Wilde, SBI, Referat 31

Dr. Wolfgang Wildfeuer, SBI, Referat 31

Arbeitsgruppe "Anforderungsprofil schulische Führungskraft":

Gotthard Bläsche, BSZ Technik und Wirtschaft Weißwasser

Gregor Drews, SBA

Christina Fritsch, SBI

Rainer Fuhrmann, SBA

Bernd Gärtig, SBA

Prof. Dr. Stephan Huber, IBB, PHZ Zug, Moderation der Arbeitsgruppe

Silke Hüge, Grundschule Niederlößnitz Radebeul

Matthias Kranz, Förderzentrum zur Lernförderung "A.S. Makarenko" Dresden

Sibylle Rönisch, SBI

Birgitt Schmutzler, Mittelschule Weixdorf

Sylvia Sobieraj, Gymnasium Dresden-Bühlau

Ulrich Storm, SBI

Petra Petzold-Werlisch, SBI

Martin Wünschmann, SMK

Dank

Wir danken für ihre konstruktive Beratung:

Dr. Bernhard Bueb, ehemaliger Leiter der Internatsschule Schloss Salem

Dr. Bernd Uwe Althaus, Direktor des Thüringer Landesinstituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM)

Helmut E. Klein, Referent für Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Gesellschaft, Medien und Kommunikation, Ökologie des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln.

Wir danken außerdem folgenden Beschäftigten im Bereich der Regionalstelle Dresden der Sächsischen Bildungsagentur, die uns über ihre wertvollen Erfahrungen im Mentoring berichtet und ihr Konzept zur Verfügung gestellt haben:

Jana Kersten, SBA

Sylvia Sobieraj, Gymnasium Dresden-Bühlau

Gerd Vettermann, Gymnasium „Martin Andersen Nexö“

Inhalt

Begriffsklärung.....	7
Kurzversion der Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen	9
Ausführliche Fassung der Konzeption	13
1 Einleitung	14
2 Anforderungsprofil für Schulleitung	15
3 Ziele der Qualifizierung	19
4 Zentrale Merkmale der Qualifizierung	20
5 Inhalte der Qualifizierung	21
6 Lernanlässe der Qualifizierung.....	23
7 Methoden der Qualifizierung	26
8 Strategien und Maßnahmen zur systematischen Personalentwicklung und für systematisches Personalmarketing	27
9 Programmbeschreibung der Qualifizierungsangebote nach Phasen	28
9.1 Orientierung (1. Phase)	30
9.1.1 Zielgruppe	30
9.1.2 Ziele	30
9.1.3 Organisation.....	30
9.1.4 Modulbeschreibungen	31
9.2 Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)	34
9.2.1 Zielgruppe	34
9.2.2 Ziele	34
9.2.3 Organisation.....	34
9.2.4 Modulbeschreibungen	34
9.3 Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase).....	36
9.3.1 Zielgruppe	36
9.3.2 Ziele	37
9.3.3 Organisation.....	37
9.3.4 Modulbeschreibungen	39
9.4 Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)	52
9.4.1 Zielgruppe	52
9.4.2 Ziele	52
9.4.3 Organisation.....	52
9.4.4 Modulbeschreibungen	52
10 Evaluation der Qualifizierungsangebote.....	53

Verwendung der männlichen und weiblichen Form

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

Begriffsklärung

Schulische Führungskräfte

Als schulische Führungskräfte werden alle Personen bezeichnet, die im schulischen Berufsfeld Führungsfunktionen ausüben. Im Schulsystem sind das allgemein Vertreter der Schulaufsicht und in der Einzelschule der Schulleiter, der Stellvertreter, der Fachleiter und der Oberstufenberater. In diesem Konzeptionspapier bezieht sich der Begriff „schulische Führungskräfte“ speziell auf zukünftige und bereits tätige Schulleiter und Stellvertreter.

SMK

Sächsisches Staatsministerium für Kultus

SBA

Sächsische Bildungsagentur

SBI

Sächsisches Bildungsinstitut

Schulaufsicht

Schulaufsichtsbehörden sind das Sächsische Staatsministerium für Kultus und die Sächsische Bildungsagentur.

Fachleiter

Sie sind gemäß § 42 (1) SchulG sonstige Funktionsträger. Ein Fachleiter ist zuständig für einen ihm zugewiesenen Fachbereich und gegenüber den Lehrkräften seines Fachbereiches weisungsbefugt.

Oberstufenberater

Sie sind unterrichtende Lehrer, die für die Organisation der gymnasialen Oberstufe verantwortlich sind. Sie beraten die Schüler, insbesondere zu Kurswahl, Notenauswertung, Abiturprüfungsangelegenheiten sowie Studien- und Berufswahl.

Evaluatoren

Sie führen im Prozess der externen Evaluation Schulbesuche durch mit dem Ziel der entwicklungsstützenden Bewertung der Qualität der Einzelschule.

Seminarbetreuer (SBI-Referenten)

Sie begleiten die Gruppen durch die Module.

Dabei unterstützen sie die Lerngruppen und nehmen darüber hinaus koordinierende Funktionen wahr, insbesondere die Absprache mit externen Dozenten.

Dozenten in den Pflichtmodulen

Sie kommen von Universitäten, aus der Wirtschaft, der Verwaltung und der Schule. Sie sind Fachexperten, in der Regel in einer Führungsrolle, und bearbeiten mit den Teilnehmern die notwendigen fachlichen Inhalte.

Dozenten in den Wahlpflichtmodulen

Sie sind Fachexperten zum entsprechenden Thema und führen die Gruppen im Lernprozess.

Schulleitungsmentoren

Sie sind bewährte Schulleiter, die coachingorientierte Beratung und Unterstützung zu schulpraktischen Themen in den ersten 1,5 Jahren der Einarbeitungszeit geben. Im Rahmen der Qualifizierung begleiten sie die Bearbeitung des Projektthemas.

Unterstützungssystem Schulentwicklung

Als Unterstützungssystem im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung werden Unterstützungsangebote aus dem Geschäftsbereich des SMK bezeichnet, die schulinterne Entwicklungsprozesse durch Beratung, Moderation, Training oder Fortbildung begleiten. Die Unterstützungsangebote basieren auf dem Rahmenmodell und der Kriterienbeschreibung schulischer Qualität im Freistaat Sachsen und werden auf Anforderung der Schulen jeweils zeitlich befristet wirksam.

Personen in Unterstützungsangeboten sind u. a.:

- Fachberater
Sie beraten die Schulen und die Schulaufsichtsbehörden in didaktisch-methodischen, fachlichen und schulartspezifischen Angelegenheiten sowie den Schulträger zur Ausstattung von Schulen.
- Prozessmoderatoren
Prozessmoderatoren unterstützen die Schulentwicklung durch Beratung, Begleitung und spezifische Unterstützungsmaßnahmen, z. B. Moderation, schulinterne Fortbildung.
- Supervisoren
Sie unterstützen schulische Führungskräfte in der Prozess- und Praxisreflexion mit dem Ziel der Stärkung der pädagogischen Handlungskompetenz, beraten sie bei Konfliktbewältigung und zum Umgang mit Widerständen.

Kurzversion der Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen

Die gegenwärtige Entwicklung des deutschen Schulsystems ist durch eine größere Eigenverantwortung der Einzelschule gekennzeichnet. Für die Schulleitung sind damit neue, anspruchsvolle Anforderungen und Aufgaben verbunden. Diese sind in § 42 des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen definiert. Damit Schulleitungen diesen Herausforderungen in vollem Umfang gerecht werden können, bedürfen sie einer vorausschauenden und kontinuierlichen Professionalisierung.

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

Die Qualifizierung von Schulleitungspersonal wird als kontinuierliche Aufgabe gesehen. Schulische Führungskräfte sollen zielgerichtet und den individuellen Bedürfnissen entsprechend auf die bevorstehenden Herausforderungen vorbereitet und in ihrer neuen Tätigkeit begleitet und fortgebildet werden.

Die Konzeption berücksichtigt verschiedene Lernanlässe wie Self-Assessment und Feedback, Fortbildung, Selbststudium, professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke, Praxis sowie Portfolio. Diese Lernanlässe werden in den einzelnen Qualifizierungsphasen unterschiedlich gewichtet.

Verschiedene zentrale Merkmale der Erwachsenenendidaktik sind in der Qualifizierungskonzeption berücksichtigt. Die Qualifizierung ist ausgerichtet auf aktuelle Entwicklungen im Schulsystem des Freistaates Sachsen, die die zunehmende Eigenverantwortung der Einzelschule unterstützen. Sie erfolgt in mehreren Phasen und Modulen, 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 kompetenz- sowie leistungsorientiert. Im Verlauf der Qualifizierung gibt es vielfältige Möglichkeiten zur Reflexion und Rückmeldung. Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Qualifizierung sollen eine hohe Qualität sichern.

Die (neue) Rolle von Schulleitung mit der Schwerpunktsetzung auf Führung und Management realisiert sich in den Handlungsfeldern Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement (d. h. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) 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. Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen und kann den Lernanlässen der Qualifizierung entsprechend zugeordnet werden.

Die Qualifizierung von schulischen Führungskräften erfolgt in vier konzeptionell aufeinander abgestimmten, zeitlich hintereinander liegenden Phasen:

- Orientierung (1. Phase)
- Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)
- Amtseinführende Qualifizierung (in der Probezeit, 3. Phase)
- Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

Orientierung (1. Phase)

Die Angebote der Orientierung richten sich an Lehrkräfte aller Schularten, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind.

In der Auftaktveranstaltung und den anschließenden fünf Modulen werden die Teilnehmer, ausgehend von den aktuellen schulpolitischen Anforderungen an Schulqualität und Schulentwicklung in Sachsen, mit den Anforderungen an Schulleitung bekannt gemacht und ermitteln in einem Self-Assessment ihr individuelles Kompetenzprofil. Aus dem Vergleich von Anforderungen und eigenem Profil ergeben sich konkrete Bedarfe an Fortbildungen und Strategien in der Persönlichkeitsentwicklung, die in einem Portfolio prozessorientiert dokumentiert werden. In den sich anschließenden Modulen erhalten die Teilnehmer theoretische und praktische Einblicke in Anforderungen und Aufgaben von Schulleitungen. Es bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur Reflexion und zum Austausch über die zentrale Rolle von Schulleitung, im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schule. Des Weiteren lernen die Teilnehmer Wege der Personalentwicklung für Lehrer im sächsischen Schulsystem kennen.

Auftaktveranstaltung:

- Aktuelle bildungspolitische Ziele in Sachsen, Schulqualität, Schulentwicklung und Unterstützungssystem

Die Module im Überblick:

- Attraktivität des Lehrerberufs – Wege der Personalentwicklung für Lehrer im sächsischen Schulsystem
- Self-Assessment / Kompetenzprofil Schulmanagement
- Arbeit mit Portfolio
- Blick in die Schulleitungspraxis
- Eine Schule führen und managen

Die Orientierung beinhaltet sechs Präsenztage über sechs Monate.

Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)

Das Angebot richtet sich an Lehrkräfte aller Schularten, die sich als schulische Führungskraft bewerben wollen, insbesondere auf eine Stelle als Schulleiter, stellv. Schulleiter, Schulreferent, Fachleiter, Oberstufenberater. Die Teilnahme wird nachdrücklich empfohlen.

Ziel 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 amtsvorbereitende Qualifizierung vermittelt in fünf Modulen theoretische und wissenschaftlich fundierte Grundlagenkenntnisse.

Die Module im Überblick:

- Qualitätsmanagement
- Unterrichtsentwicklung
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kooperation

Die vorbereitende Qualifizierung erstreckt sich über ein Schuljahr und beinhaltet 10 Präsenztage.

Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)

Die amtseinführende Qualifizierung durchlaufen Schulleiter oder stellvertretende Schulleiter aller Schularten in den ersten 1,5 Jahren nach Übernahme einer Leitungstätigkeit unter Begleitung eines Schulleitermentors. Die Teilnahme an der amtseinführenden Qualifizierung ist für die schulischen Führungskräfte verpflichtend.

Ziel der amtseinführenden Qualifizierung ist die Vorbereitung der Teilnehmer auf alle relevanten Arbeitsfelder von Schulleitung. Ihnen werden Kenntnisse zum Führungshandeln vermittelt. Sie setzen sich mit der Rolle als schulische Führungskraft auseinander. Im Verlauf der amtseinführenden Qualifizierung werden theoretische, wissenschaftlich fundierte Themen bearbeitet.

Im Teil A der amtseinführenden Qualifizierung arbeiten die Teilnehmer im Wechsel von Selbststudium und Pflichtmodulen zu folgenden Themen:

- Bedeutung von Schulleitung für Qualitätsentwicklung von Schule (Vorbereitungstag)
- Der Schulleiter als Führungskraft
- Führen von Personal
- Schulmanagement als Führungsaufgabe
- Schulentwicklung als Führungsaufgabe

Im Teil B der amtseinführenden Qualifizierung werden die erworbenen Kenntnisse auf eine konkrete schulpraktische Aufgabe übertragen und in einem Projekt bearbeitet. Dieses Projekt wird durch erfahrene Schulleitermentoren begleitet und unterstützt. Parallel werden die Praxiserfahrungen der Teilnehmer in vier Supervisionssitzungen reflektiert mit dem Ziel, ein umfassenderes Sicht- und Handlungsspektrum zu entwickeln.

Zur individuellen Professionalisierung und Kompetenzerweiterung wählt jeder Teilnehmer mindestens zwei Wahlpflichtmodule mit vertiefendem Charakter zu folgenden Themen:

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

Im Teil C der amtseinführenden Qualifizierung werden die Teilnehmer mindestens fünf Tage in Schulen, in Unternehmen der Wirtschaft, in anderen Bildungseinrichtungen oder in Behörden hospitieren, um einerseits Führungsprozesse in der Praxis wahrzunehmen und zu reflektieren und andererseits zukünftige Arbeitspartner kennen zu lernen.

Die amtseinführende Qualifizierung dauert 1,5 Jahre und beinhaltet 23 Präsenztage sowie fünf Tage Hospitation. Sie wird zertifiziert. Zu den Einsendeaufgaben erhalten die Teilnehmer schriftliche Rückmeldungen.

Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

Die amtsbegleitende Qualifizierung schließt an die amtseinführende Qualifizierung an und ist für neu ernannte und länger amtierende Schulleiter sowie deren Stellvertreter verpflichtend.

Ziel der amtsbegleitenden Qualifizierung ist es, kurzfristig passgenaue Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten. Im Mittelpunkt stehen Themen zu neuen bildungspolitischen Anforderungen, aber auch Themen aus alltäglichen Arbeitsfeldern von Schulleitung. Geeignete Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten werden diskutiert, Kenntnisse zum Führungshandeln werden vertiefend wiederholt und gemeinsam aufgrund der individuellen Erfahrungen reflektiert.

Angebote dazu werden regelmäßig im Online-Katalog der staatlichen Lehrerfortbildung in Sachsen veröffentlicht. Darüber hinaus hat die Schulaufsicht die Möglichkeit, im Rahmen der nachfrageorientierten Führungskräftefortbildung entsprechend dem regionalen und schulartspezifischen Bedarf Fortbildungen für festgelegte Zielgruppen abzurufen.

Ausführliche Fassung der Konzeption

1 Einleitung

Das Schulsystem in Deutschland ist von einem tief greifenden Veränderungsprozess geprägt. Grundlage dieses Veränderungsprozesses ist die Überzeugung, dass die Einzelschule der Motor von Schulentwicklung ist. Von den Schulen wird erwartet, dass sie als lernende Organisationen, eigenverantwortlich und flexibel auf die individuellen Voraussetzungen ihrer Schüler abgestimmt, Lehren und Lernen gestalten und ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag umsetzen.

Mit diesem gesellschaftlichen Anspruch an die Eigenverantwortung von Schule werden zugleich neue Anforderungen an Schulleitung gestellt, denn sie nimmt eine Schlüsselrolle bei der Personalführung und bei der Steuerung schulischer Entwicklungsprozesse ein. Eigenverantwortliche 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. Die Leitung einer Schule wird damit zu einem eigenständigen Tätigkeitsfeld.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich Rechnung tragen zu können, bedürfen Schulleitungen einer vorausschauenden und kontinuierlichen Professionalisierung. 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 muss durch ein gut durchdachtes Qualifizierungsprogramm unterstützt werden.

Diese Konzeption hat zum Ziel, eine systematische Professionalisierung von schulischen Führungskräften auf hohem Niveau zu ermöglichen. Ihre Umsetzung wird wissenschaftlich begleitet und, basierend auf den Ergebnissen einer externen Evaluation, kontinuierlich weiterentwickelt. Zudem werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, die zur Entwicklung der Qualität von Schule arbeiten (z. B. Institutionelle Zielvereinbarung und Unterstützungssystem für Schulentwicklung, u. a.), in die Fortschreibung der Konzeption einfließen. Das ermöglicht eine Optimierung von Ressourcen und schafft Synergieeffekte.

Sie berücksichtigt die Bedeutung von Schulleitung als ein eigenständiges Tätigkeitsfeld und basiert auf dem Personalentwicklungskonzept für den Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus sowie dem Leitbild „Wir bewegen BiLDUNG bewegt uns“.

Die Konzeption orientiert sich des Weiteren am Rahmenmodell schulischer Qualität und an aktuellen Entwicklungen im Schulsystem auf dem Weg zur Eigenverantwortlichen Schule. Sie bezieht internationale und nationale Entwicklungen und Kenntnisse aus Forschung und Praxis ein. Sie ist durch Flexibilität einerseits und Qualität sichernde Verbindlichkeit andererseits gekennzeichnet und ermöglicht systematische und nachhaltige Personalentwicklung. Die berufliche Handlungskompetenz wird durch Praxisbezug und prozessorientierte Reflexion erweitert.

2 Anforderungsprofil für Schulleitung Ziele, Funktion und Aufgaben von Schulleitungshandeln

Grundorientierung

Gute Schulleitung zeichnet sich durch einen professionellen Umgang mit allen an Schule Beteiligten aus. Professionell heißt in diesem Zusammenhang, dass das Handeln des Schulleiters bzw. der Schulleiterin und der gesamten Schulleitung bestimmt sein soll durch ein ausgeprägtes Berufsethos mit pädagogischer Grundorientierung und einer demokratischen Grundhaltung, das sich einem humanistischen Menschenbild verpflichtet fühlt. Institutionelle Zielvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schulleitung sind das Führungsinstrument, das

- Klarheit über die Ziele auf beiden Ebenen,
- ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Freiraum der Schule für das Planen und Umsetzen von Maßnahmen und
- Ergebnissicherung durch Selbst- und Fremdevaluation sowie offene Kommunikation zwischen Schule und Schulaufsicht gewährleistet.

Organisationspädagogische Zielorientierung

Schulleiter sind Experten für organisationspädagogische Führung und organisationspädagogisches Management. Daraus leitet sich eine organisationspädagogische Zielorientierung ihres Handelns ab: Sie ist stets darauf ausgerichtet, die gesamte Organisation Schule so zu gestalten und entwickeln, dass die günstigsten Rahmenbedingungen für wirksame Erziehung und wirksamen Unterricht, also vielfältige und nachhaltige Lehr-Lern-Prozesse, geschaffen werden können. Zentrales Ziel des Schulleitungshandelns ist die optimale Erfüllung des Bildungsanspruchs aller Schüler. Schulleitung sichert in gemeinsamer Verantwortung mit allen an der Schule Beteiligten, dass der Erziehungs- und Bildungsauftrag laut Sächsischem Schulgesetz umgesetzt wird (§ 42 des Sächsischen Schulgesetzes) und die mit der Schulaufsicht vereinbarten Ziele erreicht werden. Hierzu werden einmal jährlich an der Schule Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geführt, in denen mit jeder Lehrkraft die Erreichung vorher vereinbarter Ziele überprüft und in der Regel neue Ziele vereinbart werden.

Qualitätsmanagement

Eine wichtige Aufgabe von Schulleitung ist Qualitätsmanagement, welches sowohl die Sicherung wie auch die Steigerung der Qualität der Einzelschule durch systematische Schulentwicklung umfasst. Handlungsfelder des Qualitätsmanagements sind vor allem Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Die Schulleitung initiiert, fördert und steuert in ihrem Kollegium an den vereinbarten Zielen orientierte Arbeitsprozesse im Rahmen des Qualitätsmanagements der Schule.

Orientierung am Qualitätsrahmen

Die Schaffung von Rahmenbedingungen für gelingende Lehr-Lern-Prozesse und wirksame Bildung und Erziehung der Schüler orientiert sich am Rahmen schulischer Qualität im Freistaat Sachsen. Dieser beschreibt Ziele schulischer Qualitätsentwicklung, Merkmale und Kriterien schulischer Qualität und gibt den Referenzrahmen zur Bewertung der Einzelschule ab.

Zweistufigkeit pädagogischer Arbeit

Schulleitungshandeln umfasst die zielorientierte Arbeit mit Schülern (Kindern und Jugendlichen) sowie mit Erwachsenen (Lehrern, Eltern, Partnern der Schule). Neben dem Ziel der bestmöglichen Förderung aller Schüler der Schule trägt Schulleitung auch Sorge für das berufliche Wohl der Lehrkräfte und die Förderung ihrer Professionalisierung. Zudem weiß sich Schulleitung der pädagogischen Unterstützung der Erziehungsarbeit der Eltern verpflichtet. Sie begreift ihre Arbeit im gesellschaftlichen Kontext als Beitrag zum Gelingen einer demokratischen, leistungsorientierten Gesellschaft.

Kooperation

Schulische Führung beinhaltet die Entwicklung von Menschen und der Organisation. Im Rahmen dieser Aufgabe initiiert und pflegt die Schulleitung die Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern der Schule. Dies erfordert Offenheit, Interesse an gesellschaftlichen Entwicklungen und Sensibilität für die von der Gesellschaft erwarteten Leistungen von Schule. Vielfältige Kooperationsbeziehungen helfen, schulische und außerschulische Prozesse ergebnis- und qualitätsorientiert zu führen.

Aufgaben

Ihre Aufgaben nimmt die Schulleitung durch klares, analytisches, kooperatives und zielorientiertes Leiten wahr. Zum Aufgabenspektrum von Schulleitung gehören:

- Unterstützung der Zieltätigkeit von Schule, nämlich Erziehung und Unterricht,
- Schaffung von Rahmenbedingungen für gelingende Lehr-Lern-Prozesse sowie wirksame Bildung und Erziehung der Schüler und Entwicklung einer lernförderlichen Schulkultur,
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie der Aufbau- und Ablauforganisation in der Schule,
- Personalmanagement, mit v. a. Personalführungs- und Personalentwicklungsaufgaben,
- Gewährleistung von Qualitätsmanagement, wozu Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gehören, unter Nutzung der Ergebnisse der internen und externen Evaluation,
- Verwaltung der materiellen und der Schule zugewiesenen finanziellen Ressourcen,
- Aufbau und Pflege von Kooperationsbeziehungen mit kommunalen und regionalen Partnern der Schule,
- Sicherung der Einhaltung rechtlicher Grundlagen in der einzelnen Schule,
- Öffentlichkeitsarbeit für die Schule.

Kompetenzorientierung durch kontinuierliche Professionalisierung

Um ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können, benötigt Schulleitung eine entsprechende Motivation sowie eine Reihe von Kompetenzen im Sinn von Wissen, Verständnis, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen, um sie professionell und kontextbezogen anwenden zu können. Anforderungsbereiche und Anforderungsdimensionen sind:

- Wahrnehmung von Verantwortung
 - Führungsverantwortung
 - Verantwortung für die Führung und Entwicklung von Personal
- Allgemeine Leistungsbereitschaft
 - Leistungsmotivation
 - Erfolgsorientierung
 - Misserfolge vermeiden
 - Einsatzbereitschaft
- Allgemeine Leistungsfähigkeit
 - Planungskompetenz
 - Prozessdenken
 - Analytisches Textverständnis
 - Analytisches Denken
 - Denkgeschwindigkeit
- Umgang mit eigenen Ressourcen
 - Selbstbeobachtung
 - Stressresistenz
 - Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Umgang mit Veränderungen
 - Umgang mit Ambiguität
 - Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen
 - Gestaltungsmotivation
 - Aktives Innovationsstreben
- Umgang mit anderen
 - Kontaktfreude
 - Teamorientierung
 - Einfühlungsvermögen
 - Kritikbereitschaft
 - Einschätzung der Wahrnehmung anderer
- Führung
 - Führungsmotivation
 - Begeisterungsfähigkeit
 - Durchsetzungsvermögen
 - Konsensorientierung
 - Eigenständigkeit in der Entscheidung
 - Realistische Einschätzung der Machbarkeit

Dazu gehören auch folgende Kompetenzen:

- Kommunikative Kompetenzen:
 - Mündliche Kommunikation
 - Schriftliche Kommunikation
- Persönlichkeitsbezogene Kompetenzen:
 - Bandbreite der Interessen
 - Persönliche Motivation
 - Pädagogische Werte

Einbettung in den gesellschaftlichen Kontext

Die Schule ist eine gesellschaftliche Einrichtung, die sich ihrer Einbettung in das soziale und gesellschaftliche Umfeld bewusst ist und diese zielorientiert nutzt. Die Schulleitung trägt aktiv dazu bei, Impulse aus dem gesellschaftlichen und konkret aus dem jeweiligen kommunalen und regionalen Umfeld zu beziehen. Sie sucht und pflegt aktiv Kooperationsbeziehungen nach außen mit wichtigen Partnern der Schule und gibt auch Impulse in ihr Umfeld hinein.

Integrative Führung

Konsequenz ist, dass die Schulleitung ein integratives Führungsverständnis besitzt, das durch das Bemühen um Einbindung aller Beteiligten und durch hohe Verantwortungsbereitschaft geprägt ist. Das Führungshandeln ist gekennzeichnet von Koordination und Delegation, der Kooperation nach innen und außen, Transparenz und Verlässlichkeit, aber auch durch eine offene und selbstkritische Reflexion und Evaluation des eigenen Führungshandelns. Integrative Führung ist also eine demokratisch orientierte kooperative Führung. Der Schulleiter trägt die Verantwortung für die Prozesse und Ergebnisse entsprechend der vereinbarten Ziele.

3 Ziele der Qualifizierung

Schulische Führungskräfte sollen zielgerichtet und den individuellen Bedürfnissen entsprechend auf die bevorstehenden Herausforderungen vorbereitet und in ihrer neuen Tätigkeit begleitet und fortgebildet werden. Diese Konzeption beschreibt ein Qualifizierungsmodell, das diesem Anliegen gerecht wird.

Allgemeine Zielsetzung

Ziel ist es, eine innovative Qualifizierung für die systematische Professionalisierung von schulischen Führungskräften in Sachsen auf hohem Niveau anzubieten und diese aufgrund der Evaluationsrückmeldung kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Qualifizierung von Schulleitungspersonal wird als kontinuierliche Aufgabe gesehen.

Die Selbstständigkeit von Schule schafft Freiraum, erhöht aber auch die Verantwortung. Schulleitungen müssen kompetent den erweiterten Handlungsspielraum für die pädagogische Entwicklung der Einzelschule nutzen. Daher wird die Schulleitung bei der Herausbildung von Handlungskompetenzen und Handlungssicherheit im Veränderungsprozess der Eigenverantwortlichen Schule unterstützt. Des Weiteren wird sie befähigt, Personal professionell zu führen sowie Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Schule zielbezogen und begründet zu initiieren, zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.

Spezifische Zielsetzung

In der Qualifizierung werden grundlegende Fragen entsprechend der Zielsetzung sowie zu Haltungen und Einstellungen von schulischen Führungskräften erörtert und damit die persönliche Entwicklung der Führungskräfte begleitet. Diese Ziele sind:

- die Führungskompetenz, insbesondere die Reflexions- und Handlungskompetenz, zu erweitern,
- die kommunikative Kompetenz in den Mittelpunkt zu stellen,
- über die Fortbildung der Teilnehmer 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,
- speziell auf die anspruchsvollen Aufgaben als Führungskraft in einer sich verändernden Schule vorzubereiten,
- sich mit den Bildungs- und Erziehungsaufgaben von Schule auseinanderzusetzen,
- die Teilnehmer zu befähigen, das eigene Schulleitungshandeln verantwortungsvoll wahrzunehmen,
- 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.

Die modifizierten Ziele für die einzelnen Phasen werden in den entsprechenden Abschnitten dargestellt.

4 Zentrale Merkmale der Qualifizierung

Verschiedene zentrale Merkmale der Erwachsenenbildung sind in der Qualifizierungskonzeption berücksichtigt.

Die Qualifizierung ist:

- ausgerichtet auf aktuelle Entwicklungen im Schulsystem des Freistaates Sachsen, welche die zunehmende Eigenverantwortung der Einzelschule unterstützen,
- mehrphasig (Vierphasen-Modell), was eine systematische, längerfristige Unterstützung und Qualifizierung gewährleistet,
- modularisiert, um Flexibilität und Teilnehmerorientierung zu gewähren und dennoch Verbindlichkeiten herzustellen und Qualität zu sichern,
- wissenschaftsorientiert, d. h. sie basiert auf aktuellen nationalen und internationalen Erkenntnissen,
- praxisorientiert, d. h. ausgerichtet an der Schulpraxis/-wirklichkeit mit dem Ziel, im Sinne von systematischer Schulentwicklung zu wirken,
- handlungsorientiert, d. h. durch die begleitende Unterstützung wird die Umsetzungskompetenz der Teilnehmer gefördert und somit die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen gesichert,
- reflexionsorientiert, d. h. die Teilnehmer erhalten vielfältige Möglichkeiten, ihre speziellen Kompetenzen und Interessen bezüglich Schulleitungshandelns zu reflektieren und entsprechende persönliche Lern- und Handlungsziele abzuleiten,
- kompetenzorientiert, d. h. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Aspekte der individuellen Motivation der Teilnehmer werden berücksichtigt,
- teilnehmerorientiert, d. h. individuellen Lernanforderungen wie Lernzeit und Lerntempo wird durch Wahlmöglichkeiten Rechnung getragen,
- anforderungsorientiert, also am aktuellen und zukünftigen Anforderungsspektrum von schulischen Führungskräften ausgerichtet,
- leistungs- und rückmeldeorientiert, indem die Teilnehmer zu erbrachten Leistungen schriftliche Leistungseinschätzungen und zum Self-Assessment vertrauliches Feedback erhalten,
- qualitätsorientiert, d. h. die Qualifizierungskonzeption sieht für die Umsetzung eine kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung vor, die die Einzelmaßnahmen hinsichtlich ihrer Qualität bewertet und auf Basis der Evaluationsergebnisse Entwicklungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten identifiziert sowie die Wirkung im Hinblick auf Nachhaltigkeit evaluiert.

5 Inhalte der Qualifizierung

Die Inhalte decken die verschiedenen Handlungsfelder von schulischen Führungskräften ab (siehe Abbildung). Die (neue) Rolle von Schulleitung mit der Schwerpunktsetzung auf Führung und Management realisiert sich in den Handlungsfeldern Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement (d. h. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Außenbeziehungen mit dem Ziel, die Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen.

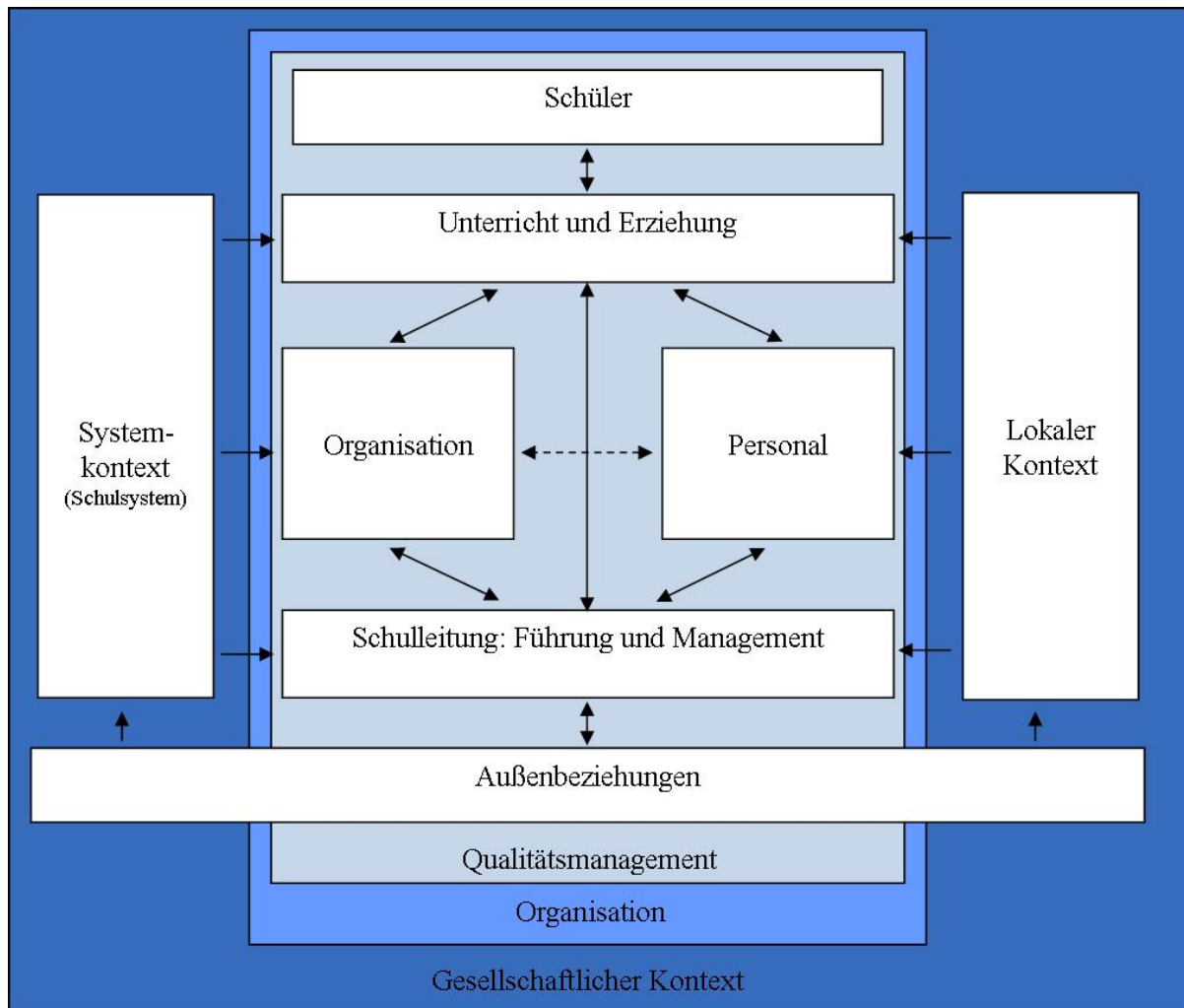


Abbildung: Handlungsfelder schulischer Führungskräfte (nach Huber, 2007)

Personal

Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem und künftig zu erwartendem Personalbestand und Personalbedarf hat die Schulleitung gemeinsam mit der SBA dafür zu sorgen, dass das richtige Personal mit den erforderlichen Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Schule zur Verfügung steht und eingesetzt wird.

Organisation

Die Organisation von Schule und Unterricht muss so gestaltet sein, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglicht und unterstützt. Dies setzt voraus, dass die Organisationsgestaltung sich am Auftrag der Schule und an Zielvorstellungen orientiert, auf die sie sich im Schulprogramm und insbesondere in ihrem Leitbild verständigt hat.

Unterricht und Erziehung

Unterricht und Erziehung liegen in der Verantwortung der Lehrer. Aufgabe der Schulleitung ist es sicherzustellen, dass Unterricht auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann. Sie muss Unterrichtsentwicklung initiieren, für Arbeitsstrukturen sorgen, die den Lehrkräften ermöglichen, sich in kollegialer Kooperation über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxiserfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Die Schulleitung muss gewährleisten, dass die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden.

Qualitätsmanagement (d. h. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung)

Das Qualitätsmanagement muss vorrangig darauf gerichtet sein, sich der Lernwirksamkeit des Unterrichts zu vergewissern und die Ergebnisse so auszuwerten und aufzubereiten, dass sie in Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden.

Außenbeziehungen

Eine größere Eigenständigkeit der Schule bringt eine Intensivierung von Kontakten „nach außen“ mit sich. Die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu Schulaufsicht, Schulträgern, Eltern, Vertretern des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und auch den Medien erhalten einen stärkeren Stellenwert. Der Schulleitung obliegt es, Initiativen zur Verbesserung des schulischen Umfeldes zu entwickeln und für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu sorgen. Sie bedient sich dabei der Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit. Die Schulleitung repräsentiert die Schule und trägt damit zur Stärkung des Prestiges und der Wettbewerbsfähigkeit der Schule bei.

6 Lernanlässe der Qualifizierung

Die Konzeption berücksichtigt verschiedene Lernanlässe (siehe Abbildung), die in den einzelnen Qualifizierungsphasen unterschiedlich gewichtet sind. Dies sind sowohl kognitiv-theoretische Lernformen (z. B. Vorträge und Referate), die in erster Linie der Informationsvermittlung dienen, als auch kooperative (z. B. Gruppenarbeit) und kommunikativ-prozessorientierte Verfahrensweisen (z. B. Projektarbeit) sowie reflexive Methoden (z. B. Self-Assessment und Feedback sowie Supervision). Die verschiedenen Lernanlässe werden dazu genutzt, mentale Modelle, also Denkstrukturen, weiterzuentwickeln sowie einstellungs- und verhaltensverändernde Wirkungen zu erreichen.

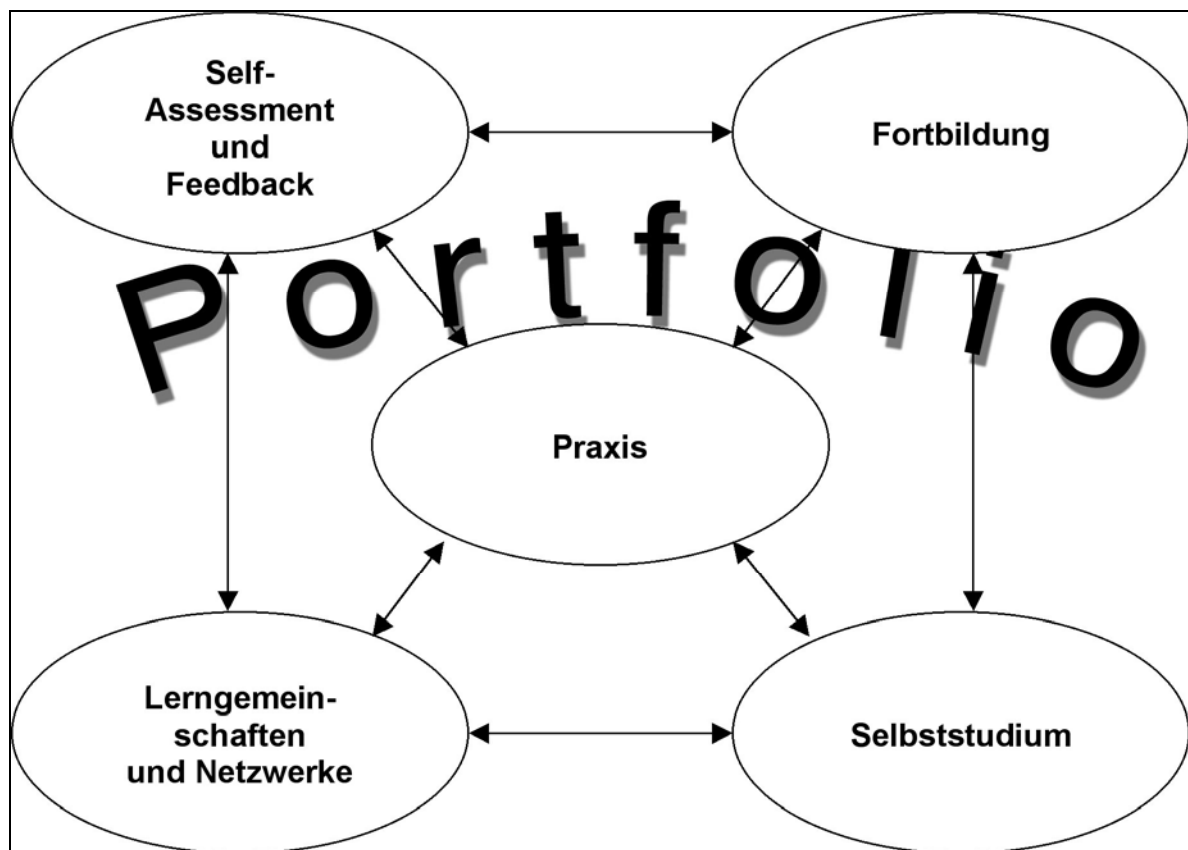


Abbildung: Lernanlässe der Qualifizierung und Portfolio (nach Huber, 2007)

Self-Assessment und Feedback

Die Teilnehmer absolvieren ein „Self-Assessment“ zur persönlichen Potenzialanalyse, um eine Rückmeldung zu relevanten Anforderungsbereichen und Anforderungsdimensionen zu erhalten. Dieser Test wird online durchgeführt und orientiert sich am Anforderungsprofil für schulische Führungskräfte (Kompetenzprofil Schulmanagement). Die Auswertung ermöglicht ein differenziertes, individuelles Feedback, welches nur dem Teilnehmenden ausgehändigt wird. Gesetzlichen Datenschutzvorgaben wird entsprochen. Die Teilnehmer erhalten mit diesem Self-Assessment eine Möglichkeit, ihr Kompetenzprofil zu reflektieren und entsprechende persönliche Lernziele abzuleiten. Feedback durch andere Teilnehmer (Kollegen), Mentoren und Supervisoren bietet Orientierung dahingehend, wo Weiterentwicklungen möglich sind. Für Selbstevaluation und Feedback bietet das Portfolio Raum. Die Teilnehmer tragen damit selbst Verantwortung für das eigene künftige Lernen.

Fortbildung

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. Dozenten, Schulleitermentoren, Supervisoren und Teilnehmer kooperieren und interagieren in hohem Maße.

Portfolio

Mit Beginn der Qualifizierung legen die Teilnehmer ein Portfolio an (vgl. Anlage Portfolio). 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.

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 aber auch 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.

Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke

Den Teilnehmern wird in vielfältiger Form die Kooperation und das Lernen mit und von Kollegen ermöglicht. Dies wird durch Supervision und Mentoring 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 angeregt und gefördert, die auch nach der Qualifizierungsmaßnahme weiter wirken können.

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.

7 Methoden der Qualifizierung

Die Auswahl der Methoden folgt erwachsenendidaktischen Grundsätzen. Diese können den Lernanlässen der Qualifizierung zugeordnet werden.

Self-Assessment und Feedback, z. B.:

- Potenzialanalyse anhand des Kompetenzprofils Schulleitung,
- Selbst- und Fremdbeurteilung im Portfolio und in der Supervision,
- kollegiales Feedback,
- Reflexionsfragebögen zur Selbsteinschätzung.

Fortbildung, z. B.:

- Vorträge, Impulsreferate,
- Übungen,
- Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit,
- Fragen-/Themenspeicher,
- Metaplan, Mindmapping,
- Projektarbeit,
- Moderations- und Visualisierungstechniken,
- Entscheidungstraining,
- Situationsanalyse,
- Kommunikationstraining.

Portfolio, z. B.:

- Dokumentationsarbeit (Sammlung von Nachweisen),
- Reflexion,
- Planungsinstrument.

Selbststudium, z. B.:

- Recherche in der Fachliteratur (Handreichungen, vertiefender Reader, Literaturlisten),
- Umsetzung von Aufgaben aus den Pflichtmodulen,
- Fragen entwickeln und beantworten,
- Arbeiten mit mentalen Bildern,
- Lerntagebücher,
- E-Learning (Nutzung von webbasierenden Lernumgebungen).

Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke, z. B.:

- kollegiale Praxisberatung,
- Supervision,
- Mentoring,
- Tandemarbeit.

Praxis, z. B.:

- Projektarbeit,
- Hospitationen (in einer anderen Schule, in einer anderen Schulart, in anderen Bildungseinrichtungen, in anderen (Bundes-) Ländern, in der Wirtschaft etc.).

8 Strategien und Maßnahmen zur systematischen Personalentwicklung und für systematisches Personalmarketing

Vor dem Hintergrund einer erweiterten Selbstständigkeit und stärkeren Eigenverantwortung der Einzelschule in Sachsen gewinnt, wie bereits beschrieben, die Schulleitung an zentraler Bedeutung. Sie muss aufgrund eines veränderten Anforderungsprofils neue Aufgaben wahrnehmen. Deshalb bedarf es einer kontinuierlichen Professionalisierung von schulischen Führungskräften in Schulen im Sinne einer systematischen Führungskräfteentwicklung. Dazu gehören neben geeigneten Qualifizierungsangeboten für angehende, neu ernannte und amtierende Schulleiter und deren Stellvertreter auch Maßnahmen der kurz-, mittel- und langfristigen Nachwuchsgewinnung im Bereich des Unterstützungssystems für Schulentwicklung. Ziel ist ein systematisches Personalmarketing, eine gezielte kontext- (bzw. schul-) bezogene Auswahl von Führungskräften sowie deren Unterstützung und Förderung.

Damit dies gelingt, kann eine systematische Personalentwicklung und ein systematisches Personalmarketing wie folgt realisiert werden:

Systematische Personalentwicklung

Die Qualifizierung stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, dessen einzelne Phasen:

1. Orientierung (1. Phase)
2. Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)
3. Amtseinführende Qualifizierung (in der Probephase, 3. Phase)
4. Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

aufeinander aufbauen. Sie folgt einem abgestimmten pädagogischen Gesamtkonzept, das internationale und nationale Entwicklungen sowie Kenntnisse aus Forschung und Praxis und insbesondere Sachsens Gegebenheiten einbezieht.

Einzelheiten dieses Gesamtkonzepts werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

Systematisches Personalmarketing

Neben der Erweiterung der Kompetenzen schulischer Führungskräfte soll die Quantität von Führungskräften im Schulsystem aufgrund des erhöhten Bedarfs angepasst werden. Es zeichnet sich ab, dass zeitnah umfangreiche Stellenbesetzungsverfahren erforderlich werden. Ziel ist die Schaffung eines Pools an potenziellen Führungskräften. Um dies zu erreichen, werden verschiedene Maßnahmen des Personalmarketings ergriffen.

Verzahnung von Personalentwicklung und Personalmarketing

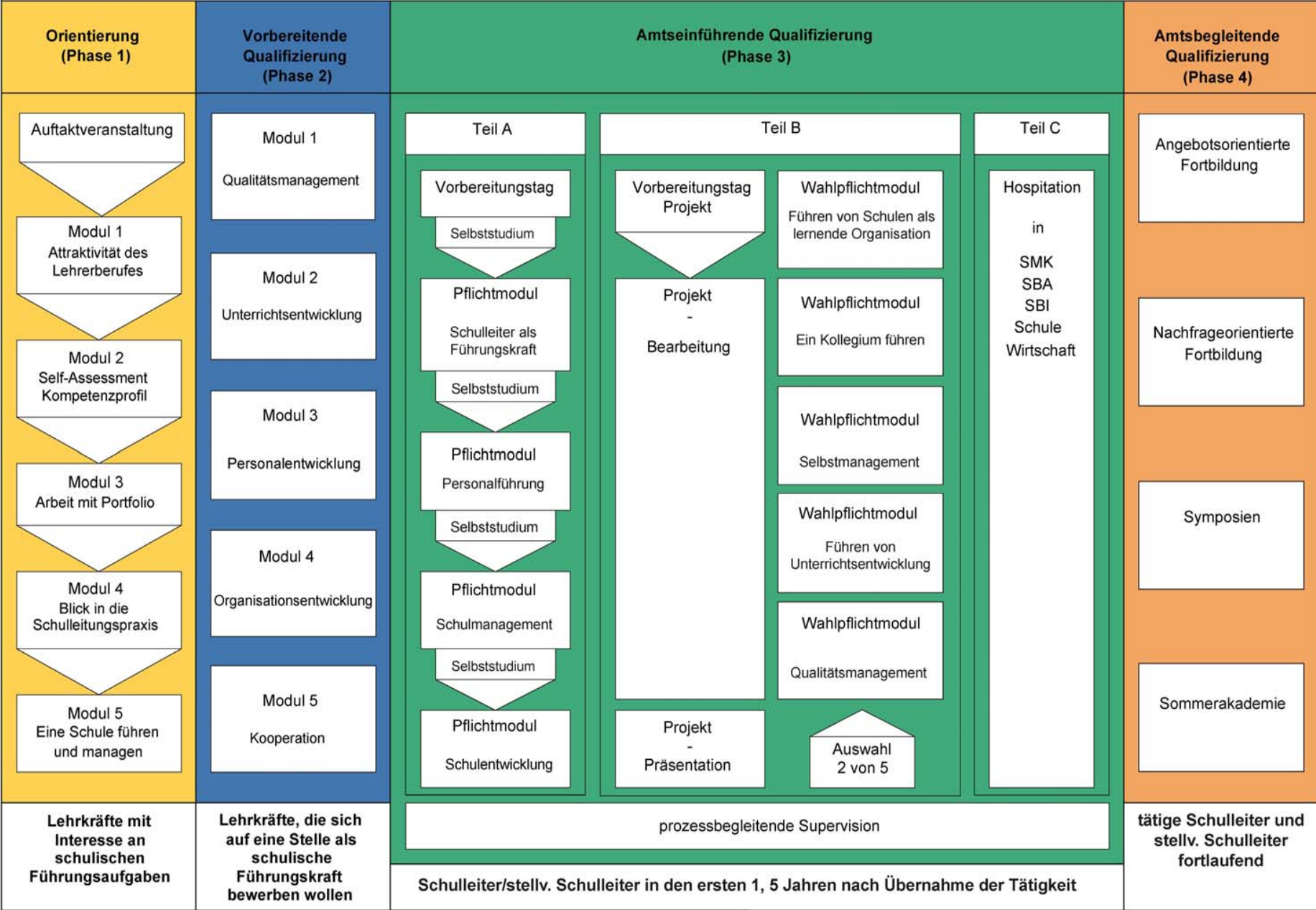
Die vielfältigen Angebote zur Orientierung und Vorbereitung auf schulische Führungsaufgaben ermöglichen die Verzahnung von Personalentwicklung und Personalmarketing für Lehrkräfte (u. a. Self-Assessment, Feedback und Fortbildungsangebote).

9 Programmbeschreibung der Qualifizierungsangebote nach Phasen

Die Qualifizierung von schulischen Führungskräften erfolgt in vier Phasen:

1. Orientierung (1. Phase)
2. Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)
3. Amtseinführende Qualifizierung (in der Probezeit, 3. Phase)
4. Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen



9.1 Orientierung (1. Phase)

9.1.1 Zielgruppe

Die Angebote der Orientierung richten sich an Lehrkräfte aller Schularten, die an schulischen Führungsaufgaben interessiert sind.

9.1.2 Ziele

Die Teilnehmer

- haben ein gemeinsames Grundverständnis von bildungspolitischen Zielen in Sachsen, von Schulqualität, Schulentwicklung und Führung entwickelt,
- kennen die Beiträge, die die einzelnen Gruppen schulischer Führungskräfte und des Unterstützungssystems zur Schulentwicklung leisten sollen,
- haben erkannt, welche Synergieeffekte durch konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Gruppen erzielt werden können,
- haben ihre individuellen Kompetenzen und Interessen reflektiert und mit den Anforderungen und Aufgaben schulischer Führungskräfte verglichen,
- haben Anregungen für weiteren Lernbedarf hinsichtlich führungsrelevanter Kompetenzen erhalten,
- sind mit dem Instrument Portfolio vertraut und nutzen es zum Dokumentieren ihrer eigenen Professionalisierung.

9.1.3 Organisation

Die Orientierung beinhaltet sechs unterrichtsfreie Präsenztage über sechs Monate.

Orientierung	
Auftaktveranstaltung	Aktuelle bildungspolitische Ziele in Sachsen, Schulqualität, Schulentwicklung und Unterstützungssystem
Modul 1	Attraktivität des Lehrerberufs – Wege der Personalentwicklung für Lehrer im sächsischen Schulsystem
Modul 2	Self-Assessment / Kompetenzprofil Schulmanagement
Modul 3	Arbeit mit Portfolio
Modul 4	Blick in die Schulleitungspraxis
Modul 5	Eine Schule führen und managen

9.1.4 Modulbeschreibungen

Auftaktveranstaltung	
Thema	Aktuelle bildungspolitische Ziele in Sachsen, Schulqualität, Schulentwicklung und Unterstützungssystem
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer entwickeln ein Grundverständnis von bildungspolitischen Zielen in Sachsen, von Schulqualität, Schulentwicklung und Führung und kennen die Beiträge, die die einzelnen Gruppen schulischer Führungskräfte und des Unterstützungssystems in ihrem Arbeitsfeld zur Weiterentwicklung des sächsischen Schulwesens leisten sollen. Die Teilnehmer werden in die Erkenntnisse der Schulqualitäts- und -entwicklungsforschung und in neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung eingeführt. Sie erkennen und reflektieren die zentrale Rolle, die das Schulleitungspersonal bei Schulentwicklungsprozessen einnimmt.
Inhalte	Es werden zentrale Forschungsergebnisse zu den Themenfeldern Schulmanagement und pädagogische Führung, Schulqualität und Schulentwicklung und das sächsische Unterstützungssystem Schulentwicklung vorgestellt.

Modul 1	
Thema	Attraktivität des Lehrerberufs – Wege der Personalentwicklung für Lehrer im sächsischen Schulsystem
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer kennen die Möglichkeiten der Personalentwicklung im sächsischen Schulsystem.
Inhalte	Anforderungen an die Tätigkeit als Fachberater, Fachleiter, Oberstufenberater, Prozessmoderator, Trainer für Unterrichtsentwicklung, Evaluator, Referent der SBA, des SBI und des SMK. In Diskussionen erörtern erfahrene Personen (s. o.) zentrale Fragestellungen ihrer besonderen Tätigkeit.

Modul 2	
Thema	Self-Assessment / Kompetenzprofil Schulmanagement
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer wissen, welche administrativen, personalen und inter-personalen Kompetenzen für die verschiedenen Handlungsfelder von Schulleitern relevant sind. Darüber hinaus reflektieren die Teilnehmer ihre speziellen Kompetenzen und Interessen und vergleichen sie mit dem Anforderungsprofil und den Aufgaben von Schulleitung.
Inhalte	Die Teilnehmer durchlaufen ein „Self-Assessment“ zur persönlichen Potenzialanalyse gemäß dem Anforderungsprofil für Schulleiter von Eigenverantwortlichen Schulen in Sachsen. Dieser Test wird internetbasiert durchgeführt. Die Auswertung erfolgt unmittelbar und ermöglicht ein differenziertes Feedback, welches nur dem Teilnehmenden ausgehändigt wird. Gesetzlichen Datenschutzvorgaben wird entsprochen. Spezielle Einzel- und Gruppenarbeiten werden zu den Kompetenzbereichen Kommunikation, Kooperation, Konfliktbewältigung, Motivation durchgeführt.

Modul 3	
Thema	Arbeit mit Portfolio
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer werden qualifiziert, das Instrument „Portfolio“ für ihre Qualifizierung zu nutzen und ihre Lernergebnisse und -fortschritte zu dokumentieren und zu reflektieren.
Inhalte	Sie werden in die Portfolioarbeit eingeführt. Sie erfahren die theoretischen Hintergründe zum Arbeiten mit dem Portfolio, Gestaltungs- und Dokumentationsmöglichkeiten. Sie erhalten Informationen zum offenen und geschlossenen Bereich des Portfolios, zum Gliederungsvorschlag und zum Anlegen eines eigenen Portfolios.

Modul 4	
Thema	Blick in die Schulleitungspraxis
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer analysieren, wodurch sich erfolgreiche Schulleiter auszeichnen und wissen, was zum Berufsbild einer „guten“ Schulleitung gehört.
Inhalte	<p>Die Teilnehmer erhalten Einblick in die Praxis anhand von Einzelfällen aus dem Alltag von Schulleitungen. Es bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur Reflexion und zum Austausch über die zentrale Rolle von Schulleitung für die Qualität und Entwicklung von Schule und die vielfältigen vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten.</p> <p>In einer Podiumsdiskussion erörtern erfahrene Schulleiter verschiedener Schularten zentrale Fragestellungen von Schulleitung, sprechen über ihre persönliche Motivation und die Leitsätze ihres Schulleitungshandelns.</p> <p>In verschiedenen Formen von Gruppenarbeit findet eine Auseinandersetzung mit dem Wochenverlauf von Schulleitern statt.</p> <p>Konkrete Probleme von Schulmanagement werden exemplarisch in kollegialen Beratungen gemeinsam mit den Teilnehmern reflektiert.</p>

Modul 5	
Thema	Eine Schule führen und managen
Dauer	1 Tag
Zielgruppe	Lehrkräfte aller Schularten mit Interesse an schulischen Führungsaufgaben
Ziele	Die Teilnehmer kennen den Nutzen und die Grundlagen von Führung und Management und wissen um deren Wirkung in der täglichen Arbeit. Sie kennen die Grundlagen der Teamentwicklung sowie des Wissens- und Projektmanagements.
Inhalte	Die Teilnehmer lernen, Schule als komplexes soziales System zu verstehen und arbeiten an den Themen Leadership und Management, Teamentwicklung, Wissensmanagement und Projektmanagement.

9.2 Vorbereitende Qualifizierung (2. Phase)

9.2.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an Lehrkräfte aller Schularten, die sich als schulische Führungskraft bewerben wollen, insbesondere auf eine Stelle als Schulleiter, stellv. Schulleiter, Schulreferent, Fachleiter, Oberstufenberater. Die Teilnahme wird nachdrücklich empfohlen.

9.2.2 Ziele

Ziel 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 fünf Modulen theoretische und wissenschaftlich fundierte Grundlagenkenntnisse. Die Module haben die Arbeits- und Aufgabenfelder von Schulleitungen zum Gegenstand und greifen zur Vertiefung beispielhaft auf konkrete Fälle zurück.

9.2.3 Organisation

Die vorbereitende Qualifizierung erstreckt sich über ein Schuljahr und beinhaltet fünf je zweitägige Module.

Vorbereitende Qualifizierung	
Modul 1	Qualitätsmanagement
Modul 2	Unterrichtsentwicklung
Modul 3	Personalentwicklung
Modul 4	Organisationsentwicklung
Modul 5	Kooperation

9.2.4 Modulbeschreibungen

	Modul 1
Thema	Qualitätsmanagement
Dauer	2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer entwickeln ein Überblickswissen über Funktion, Ziele und Konzepte von Qualitätsmanagement. Sie lernen exemplarisch konkrete Verfahren und Instrumente kennen und reflektieren deren Anwendbarkeit vor dem Hintergrund ihrer Funktion.
Inhalte	Begrifflichkeiten wie Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Funktion, Ziele und Konzepte, Verfahren und Instrumente der Qualitätsevaluation, schulbezogene Selbstevaluation, Formen und Funktionen der externen Evaluation

Modul 2	
Thema	Unterrichtsentwicklung
Dauer	2 Tage
Ziele	<p>Die Teilnehmer betrachten Unterrichtsentwicklung als zentralen Bestandteil von Schulentwicklung und erkennen die Wirkungszusammenhänge von Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung.</p> <p>Die Teilnehmer kennen Merkmale „guten“ Unterrichts auf der Basis der Ergebnisse von Bezugswissenschaften und der Unterrichtsforschung.</p> <p>Sie können Unterricht aufgrund von verschiedenen Beobachtungsrastern analysieren und beurteilen sowie Unterrichtsentwicklung initiieren, durchführen und begleiten.</p>
Inhalte	<p>Aktuelle wissenschaftliche Befunde der Lern- und Unterrichtsforschung</p> <p>Aufgaben der Schulleitung im Prozess der Unterrichtsentwicklung</p> <p>Kriterien guten Unterrichts</p> <p>Kriterien wirkungsvoller Didaktik und Methodik</p>

Modul 3	
Thema	Personalentwicklung
Dauer	2 Tage
Ziele	<p>Die Teilnehmer kennen Personalentwicklungsmodelle und Methoden.</p> <p>Sie können personen- und institutionsbezogenen Veranstaltungsangebote planen, durchführen und beurteilen.</p> <p>Sie können Maßnahmen zur weiteren Personalentwicklung ableiten und initiieren.</p> <p>Im Zentrum des Seminars stehen das erfolgreiche Führen von Mitarbeitergesprächen und die Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeit und das professionelle Beobachten.</p> <p>Sie kennen das Instrument der Potentialanalyse zur gezielten Förderung von Mitarbeitern.</p>
Inhalte	<p>Schulspezifische Konzepte der Personalentwicklung</p> <p>Führen durch individuelle Zielvereinbarung</p> <p>Führen eines strukturierten Mitarbeitergespräches, Feedback-Kultur</p> <p>Das Potenzial erkennen, beurteilen und fördern</p>

Modul 4	
Thema	Organisationsentwicklung
Dauer	2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer besitzen Überblickswissen über Prozesse der Organisationsentwicklung und deren Initiierung, Implementierung und Institutionalisierung, um die Schule qualitativ zu gestalten und zu entwickeln. Sie kennen Instrumente von Maßnahmen der Organisationsentwicklung und reflektieren deren Vor- und Nachteile. Sie können Maßnahmen der Organisationsentwicklung planen, durchführen und beurteilen.
Inhalte	Organisation als soziales System Gestaltung von Organisationsprozessen Maßnahmen, Phasen und Arbeitsschritte Unterstützungsangebote

Modul 5	
Thema	Kooperation
Dauer	2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer erkennen die Notwendigkeit von Kooperationen mit verschiedenen Partnern zur Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen. Die Teilnehmer kennen die Vielfalt der Möglichkeiten von Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit weiteren Partnern und Einrichtungen. Sie haben den Nutzen und die jeweiligen Gelingensbedingungen der unterschiedlichen Formate der Zusammenarbeit reflektiert und mit aktuellen Forschungsergebnissen abgeglichen.
Inhalte	Kooperation unter und zwischen Lehrern, Schülern, Eltern und Mitarbeitern der Schule Demokratie und Partizipation Teamentwicklung, Teamarbeit Unterstützungssysteme Innerschulische Arbeitsstrukturen, Schulgremien Partner der Schule, Schulförderverein, Vernetzung von Kindertagesstätten bis zu weiterführenden Bildungseinrichtungen, Einrichtungen der Jugendhilfe und Partnern der Wirtschaft, Wettbewerbe und Vergleiche, nationale und internationale Kooperationen.

9.3 Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase)

9.3.1 Zielgruppe

Die amtseinführende Qualifizierung durchlaufen Schulleiter oder stellvertretende Schulleiter aller Schularten in den ersten 1,5 Jahren nach Übernahme einer Leitungstätigkeit unter Begleitung eines Schulleitermentors. Die Teilnahme der schulischen Führungskräfte an der amtseinführenden Qualifizierung ist verpflichtend.

9.3.2 Ziele

Ziel der amtseinführenden Qualifizierung ist die vertiefende Vorbereitung der Teilnehmer auf alle relevanten Arbeitsfelder von Schulleitung. Ihnen werden Kenntnisse zum Führungshandeln vermittelt. Sie setzen sich mit der Rolle als schulische Führungskraft auseinander. Im Verlauf der amtseinführenden Qualifizierung werden theoretische, wissenschaftlich fundierte Themen bearbeitet.

Die Teilnehmer:

- sind sensibilisiert für die neue Rolle und deren Herausforderungen,
- haben Kernkompetenzen einer Führungskraft entwickelt,
- kennen die Angebote aus dem Unterstützungssystem Schulentwicklung und können diese für ihre Arbeit nutzen,
- haben Überblickswissen zu Rechtsgrundlagen und Verwaltungsvorgängen in der Schulleitungsfunktion entwickelt.

9.3.3 Organisation

Die amtseinführende Qualifizierung dauert 1,5 Jahre und beinhaltet 23 Präsenztage sowie fünf Tage Hospitation. Um Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer zu berücksichtigen, wird ein Qualifizierungsmodell gewählt, bei dem ein Wechsel von Selbststudium und Erfahrungsaustausch in Seminargruppen erfolgt. Die Bearbeitungszeit für die Aufgaben im Selbststudium richtet sich nach dem Lerntempo des einzelnen Teilnehmers.

Damit gelingt es stärker als zuvor, Berufserfahrungen und Vorkenntnisse der Teilnehmer zu berücksichtigen.

Die amtseinführende Qualifizierung gliedert sich in folgende Teile:

- Pflichtmodule,
- Projektarbeit,
- Mentoring,
- Supervision,
- Wahlpflichtmodule,
- Hospitationen.

In der amtseinführenden Qualifizierung werden neu ernannte Schulleiter in Form von Mentoring (vgl. Anlage Mentoring) über 1,5 Jahre begleitet und nutzen so die Erfahrungen erfolgreicher Schulleiter. Zudem haben sie die Möglichkeit, ihre ersten Praxiserfahrungen im Rahmen von Supervision zu reflektieren.

Teil	Qualifizierungsteil	Inhalt	Dauer
A	Vorbereitungstag	Seminargruppenbildung/Aufgabenerteilung	1 Tag
	Pflichtmodule	Selbststudium	3 Monate
		Der Schulleiter als Führungskraft/Seminar	3 Tage
		Selbststudium	3 Monate
		Führen von Personal/Seminar	3 Tage
		Selbststudium	3 Monate
		Schulmanagement als Führungsaufgabe/Seminar	3 Tage
		Selbststudium	3 Monate
Schulentwicklung als Führungsaufgabe /Seminar	3 Tage		
B	Vorbereitungstag zum Projekt	Aufgaben zum Projekt	1 Tag
	Projekt mit Mentoring	Projektbearbeitung zum Thema „Schulentwicklung“ mit Unterstützung eines Schulleitermentors	4 Monate
	Supervision	Prozessbegleitende Supervision	4 x 1 Tag
	Abschlusspräsentation	Vorstellung der Projektergebnisse	1 Tag
	Wahlpflichtmodule Inhalte in Abstimmung mit Ergebnissen der Potenzialanalyse (mindestens 2 von 5)	Führen von Schule als Organisation/Seminar	2 Tage
		Ein Kollegium führen/Seminar	2 Tage
Sich selbst führen – Selbstmanagement/Seminar		2 Tage	
Führen von Unterrichtsentwicklung/Seminar		2 Tage	
	Qualitätsmanagement/Seminar	2 Tage	
C	Hospitation	Schule, Wirtschaft, Behörde	1 Woche

Abbildung: Struktur und Inhalte der amtseinführenden Qualifizierung über einen Zeitrahmen von 1,5 Jahren

kennzeichnen verpflichtende Veranstaltungen
 kennzeichnen Wahlpflichtveranstaltungen mit vertiefendem Charakter

9.3.4 Modulbeschreibungen

9.3.4.1 Amtseinführende Qualifizierung: Teil A

Die Pflichtmodule im Teil A dienen der Wissenserweiterung, der Systematisierung erworbenen Wissens und dem Erfahrungsaustausch in den Seminargruppen.

Der Teil A beginnt mit einem Vorbereitungstag, an dem die Erwartungen der Teilnehmer thematisiert werden. Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über die Inhalte und die Organisation der amtseinführenden Qualifizierung. Sie finden sich erstmals in den für ein Jahr konstant bleibenden Seminargruppen zusammen, lernen die Dozenten kennen und erhalten Aufgaben zur Vorbereitung auf das erste Pflichtmodul.

Zur Vor- und Nachbereitung der einzelnen Module erhalten die Teilnehmer jeweils Aufgaben zum Selbststudium (Handreichungen, Lehrbriefe und Literaturhinweise). Sie haben drei Monate Zeit für deren Bearbeitung. Die Teilnehmer reichen ihre schriftlichen Ausarbeitungen zu Aufgabenstellungen aus dem Selbststudium an den Seminarbetreuer ein. Sie erhalten anschließend eine schriftliche Rückmeldung zu den erreichten Ergebnissen. Diese Ergebnisse bilden 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.

Pflichtmodule im Überblick:

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

Vorbereitungstag Teil A	
Thema	Bedeutung von Schulleitung für Qualitätsentwicklung von Schule
Dauer	1 Tag
Ziele	Die Teilnehmer erhalten Informationen zur Schulqualitäts- und -entwicklungsforschung und Einblick in neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung. Sie erkennen und reflektieren die zentrale Rolle von Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. Die Teilnehmer lernen die Ziele und Inhalte der Qualifizierung kennen und gleichen diese mit ihrem persönlichen Qualifizierungsbedarf ab. Sie erhalten Informationen sowohl für die Arbeit während des Selbststudiums als auch für den Gesamtverlauf der Qualifizierung.
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Zentrale Forschungsergebnisse zu den Themen Schulmanagement und pädagogische Führung, Schulqualität und Schulentwicklung - Modell der "lernenden Schule" – neue Führungskultur - Fortsetzung der Arbeit mit dem Portfolio - Kennenlernen der Seminargruppen und Dozenten - Aufgaben und Vorbereitung zum ersten Pflichtmodul
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen Schulleitung. München.

Pflichtmodul	
Thema	Der Schulleiter als Führungskraft
Dauer	Herbstferien 3 Tage
Ziele	Die Teilnehmer kennen Gesetzmäßigkeiten von systematisch und zielgerichtet gestalteten Veränderungen in der Entwicklung von Schule. Sie verstehen die Prinzipien wirksamer Führung. Sie können administrative Abläufe planen, organisieren und gewährleisten. Sie wissen, wie man Begeisterung weckt und erhält. Sie haben praktikable Strategien zur Entscheidungsfindung kennen gelernt und können sie anwenden. Die Teilnehmer haben Kenntnisse zu schulrechtlichen Grundlagen und können mit Rechtstexten umgehen.
Inhalte	<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 (Hinweis: Vertiefungskurs) - Entscheidung treffen - Umgang mit Mitarbeitern - Förderung von Mitarbeitermotivation - Entwicklung einer Feedback-Kultur - Umgang mit Widerständen (Hinweis: Vertiefungskurs) <p>Administration und rechtliche Grundlagen (u. a. Arbeitsrecht, Datenschutz, Lehrerdienstrecht)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einordnung von Schule in Gesellschaft und Recht - Anwendung schulrechtlicher Vorschriften (Sächsisches Schulgesetz und die dazu erlassenen Verordnungen und Verwaltungsvorschriften) sowie anderer verbindlicher Vorgaben (Weisungen und andere Mitteilungen) - Bedeutung von Gesetzen des allgemeinen Rechts, u. a. des Grundgesetzes und spezieller Rechtsgebiete, u. a. des Beamten-, Angestellten- und Arbeitsrechts - Rechtsgrundlagen zu Aufgaben des Schulleiters, der Schulaufsicht und des Schulträgers - Grundzüge des Datenschutzes sowie der Gleichstellungs- und Personalvertretungsangelegenheiten
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

	Pflichtmodul
Thema	Führen von Personal
Dauer	Winterferien 3 Tage
Ziele	Die Teilnehmer erhalten Einblick in die vielfältigen Aufgabenbereiche der Personalführung, insbesondere in die Methoden der Personalentwicklung und der Personalbeurteilung. Die Teilnehmer haben Kenntnisse von Leadership und wenden diese bei der Führung von Mitarbeitern an. Sie können das Potenzial der Mitarbeiter beurteilen und Mitarbeiter gezielt fordern und fördern. Sie arbeiten mit Zielvereinbarungen.
Inhalte	<p>Personalführung (Überblick)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalbedarfsermittlung und Stellenplanung - Personaleinführung (Berufseinsteiger; Rückkehrer aus dem Auslandsschulwesen) - Methoden der Personaleinsatzplanung <p>Personalentwicklung</p> <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 - Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche - Konstruktive Konfliktgespräche - Individuelle und institutionelle Zielvereinbarungsgespräche - Portfoliomethode <p>Lehrerbeurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsbesuche - Unterrichtsanalyse (Beobachtungskriterien, Beobachtungsmethoden und Auswertung) <p>Gesundheitsförderung</p> <p>Weitere Rechtsgrundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dienstrecht - Disziplinarrecht - Prüfungsrecht - Datenschutz
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

	Pflichtmodul
Thema	Schulmanagement als Führungsaufgabe
Dauer	Osterferien 3 Tage
Ziele	Die Teilnehmer kennen die Grundlagen von Schulorganisation, damit verbundene Verwaltungsaufgaben, die rechtlichen Grundlagen und die Möglichkeiten der Partizipation von Lehrern, Eltern und Schülern. Sie können betriebswirtschaftliche und organisatorische Aspekte bei der Führung von Schule berücksichtigen. Sie wissen, wie man administrative Abläufe plant, organisiert und gewährleistet (Infrastruktur, Mitteleinsatz und Mittelbewirtschaftung, Berichtswesen).
Inhalte	<p>Rechte und Pflichten des Schulleiters</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung des Hausrechts - Schulausstattung - Baumaßnahmen - Sicherheit auf dem Schulgelände, Objektverantwortung - Arbeitsschutz, Brandschutz, Unfallschutz, Verhalten bei Krisen <p>Koordinierung von Maßnahmen und Plänen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung und Lehrereinsatz - Organisationsrichtlinien, Statistiken, Arbeitszeitmodelle - Referendare/Lehramtsanwärter - Unterrichtsverteilung - Stundenplanerstellung, Vorstellung eines computergestützten Stundenplanprogramms - Verringerung von Unterrichtsausfall, Mehrarbeit <p>Aufbau- und Ablauforganisation, Grundzüge des Verwaltungsrechts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturen, Befugnisse, Verantwortlichkeiten - Schulpflicht - Umgang mit Beurlaubungen - Hausordnung - Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen - Übergänge und Abschlüsse etc. <p>Zusammenarbeit mit dem Personalrat, der Frauenbeauftragten u. a. (Sächsisches Personalvertretungsgesetz; Sächsisches Frauenförderungsgesetz)</p> <p>Zusammenarbeit mit Schulträger (u. a. kommunales Haushaltsrecht), mit kommunalen Einrichtungen und weiteren Außenpartnern</p>
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

Pflichtmodul	
Thema	Schulentwicklung als Führungsaufgabe
Dauer	Sommerferien 3 Tage
Ziele	<p>Die Teilnehmer kennen die Ergebnisse aktueller Schulforschung sowie neue Konzeptionen von pädagogischer Leitung und Führung. Sie reflektieren die zentrale Rolle, die der Schulleiter beim Gelingen von Schulentwicklungsprozessen einnimmt.</p> <p>Sie haben Kompetenzen erworben, die ihnen dabei helfen, Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, zu implementieren und zu institutionalisieren. Sie können Projekte planen, steuern und Aufgaben delegieren. Sie wissen, wie man Feedback-Kultur an der Schule etabliert. Die Teilnehmer kennen Bedingungen für das Gelingen erfolgreicher Arbeit von Steuergruppen.</p>
Inhalte	<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 Unterrichtsentwicklung - Qualitätsmanagement mit besonderem Schwerpunkt „Selbstevaluation von Schule“ - Die Rolle von Schulleitung beim Führen von Veränderungsprozessen - Schulprogramm- und Leitbildarbeit <p>Einbeziehung der Angebote des Unterstützungssystems</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessmoderatoren - Trainer für Unterrichtsentwicklung - Fachberater - Fortbildner etc. <p>Arbeit mit Steuergruppen</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>Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektdefinition - Projektziele - Projektplanung - Projektdurchführung - Moderationstechniken
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

9.3.4.2 Amtseinführende Qualifizierung: Teil B

Im Teil B werden die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen auf eine konkrete schulpraktische Aufgabe übertragen. Hierzu wird die Projektmethode zur Bearbeitung von handlungsorientierten Fragestellungen genutzt. Der Teil B beginnt mit einem Vorbereitungstag, an dem eine vertiefende Fortbildung zum Thema Projektmanagement erfolgt.

Die Bearbeitung des Projektthemas erfolgt durch die Teilnehmer weitgehend selbstverantwortet über einen Zeitraum von vier Monaten. Zur Unterstützung und Begleitung steht ihnen ein erfahrener Schulleitermentor zur Seite. Gemeinsam mit ihm wählt der jeweilige Teilnehmer das Projektthema.

Der Schulleitermentor hat den Auftrag, mit dem Teilnehmer Lösungsmöglichkeiten zu Problemfragen aus der Praxis zu diskutieren und ihn durch das Projekt zu begleiten (z. B. Gestaltung von Schulentwicklungsvorhaben, Erarbeitung von Personalentwicklungs-, Fortbildungs- und Medienkonzeptionen, Beschreibung von Strategien im Umgang mit schwierigen Alltagssituationen).

	Vorbereitungstag Teil B
Thema	Projektthemen und Projektmanagement
Dauer	1 Tag
Ziele	Die Teilnehmer kennen ihren Projektauftrag. Sie haben gemeinsam mit ihrem Schulleitermentor einen Projektstrukturplan erstellt. Sie haben mit dem Mentor und dem Supervisor alle notwendigen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen.
Inhalte	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
Literatur zum Selbststudium	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen Schulleitung. München.

Während der Arbeit am Projektthema erhalten die Teilnehmer Supervision in Gruppen zu je zehn Personen. Supervision ist eine effektive Beratungsmethode, die auf eine Erweiterung der Fähigkeit gerichtet ist, eigenes berufliches Handeln zu reflektieren. Sie dient dem Ziel, Schwierigkeiten, Probleme und Widerstände zu thematisieren und individuelle Lösungsmöglichkeiten zu finden, von denen alle Teilnehmer im Sinne eines erweiterten Handlungsspektrums profitieren. Sie ermöglicht emotionale Entlastung.

Für jede Gruppe werden vier eintägige Supervisionsveranstaltungen geplant. Jeder Teilnehmer sollte mindestens einmal ein individuelles Führungs- oder Leitungsanliegen zur ergebnisorientierten Bearbeitung vorstellen.

Prozessbegleitende Supervision	
Thema	Supervision
Dauer	4 Tage
Ziele	Die Teilnehmer klären ihre Rolle als Schulleiter unter Bezug auf konkrete Praxisanforderungen. Sie thematisieren Schwierigkeiten, Probleme und Widerstände und finden individuelle Lösungsmöglichkeiten, von denen alle Teilnehmer durch ein erweitertes Denk- und Handlungsspektrum profitieren.
Inhalte	Die Inhalte richten sich nach den konkreten Anliegen der Teilnehmer. Jeder Teilnehmer stellt einmal ein individuelles Anliegen aus dem beruflichen Kontext zur lösungsorientierten Problembearbeitung in der Gruppe vor.

Die Ergebnisse des Projektes werden zum Ende der Qualifizierung im Teil B vor der Seminargruppe präsentiert und durch ein Gremium (Schulleiter, Dozenten, Steuergruppe) bewertet.

Abschlusspräsentation	
Thema	Präsentation der Projektergebnisse
Dauer	1 Tag
Ziele	Die Teilnehmer präsentieren ihre Projektergebnisse, treten in einen kooperativen Austausch und in Reflexion. Sie wenden die Feedback-Methode an.
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Projektergebnisse vor Seminargruppe und Gremium - Rückmeldungen zur Projektumsetzung durch Gremium - Vertiefter Erfahrungsaustausch zur Projektarbeit in Seminargruppen

Zur individuellen Professionalisierung und Kompetenzerweiterung wählen die Teilnehmer auf der Grundlage ihrer persönlichen Potenzialanalyse mindestens zwei vertiefende Wahlpflichtmodule. Der Vertiefungsgrad der Inhalte richtet sich nach dem Lernbedarf der Teilnehmer, der sich aus den Pflichtmodulen, dem Selbststudium, aber auch aus dem Self-Assessment in der Orientierung ergibt.

Zur Wahl stehen folgende Module, die vertiefenden Charakter besitzen:

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

Die Wahlpflichtmodule des Teils B sind des Weiteren geöffnet für Personen, die sich ebenfalls auf Schulleiterstellen bewerben wollen. Dies sind u. a.:

- stellvertretende Schulleiter,
- Rückkehrer aus dem Auslandsschuldienst,
- Personen, die bereits ein Assessment absolviert haben und bei einer Stellenbesetzung noch nicht berücksichtigt werden konnten.

	Wahlpflichtmodul
Thema	Führen von Schule als lernende Organisation
Dauer	Freitag/Sonnabend 2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer haben erweiterte Kenntnisse zu Ziel und Funktion von Schulprogrammen und können den Prozess der Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation führen. Die Teilnehmer erwerben an konkreten Beispielen Wissen und Kompetenz zu den erforderlichen Arbeitsschritten für die Erstellung eines Leitbildes und eines Schulprogramms.
Inhalte	<p>Führen von Leitbild- und Schulprogrammentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung Leitbild - Leitsätze (pädagogische Grundorientierung, Ethos, Vision) <p>Schulprogramm</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulprogrammarbeit als Prozess - Ziele und Entwicklungsschwerpunkte sowie Standards, Kriterien und Indikatoren festlegen - Maßnahmen planen - Umsetzung des Vorhabens - Interne Evaluation (Auswahl und Entwicklung von Instrumenten, Durchführung, Auswertung, Dokumentation, Konsequenzen) - Öffentlichkeitsarbeit <p>Projektmanagement als Instrument zur Erstellung des Schulprogramms</p> <p>Fortschreibung des Schulprogramms</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen auf der Grundlage der internen Evaluation - Themenschwerpunkte für die Weiterarbeit - Zeit- und Arbeitsplan <p>Formen der Zusammenarbeit von Lehrkräften</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interne Kooperation, Tandem, Mentoring, Coaching - Arbeit der Fachschaften, Klassen- und Jahrgangsteams - Unterrichtsentwicklung durch Fachschaften - Hospitationen
Literaturhinweise	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

	Wahlpflichtmodul
Thema	Ein Kollegium führen
Dauer	Freitag/Sonnabend 2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer erwerben Fähigkeiten zum eigenen Kommunikationsverhalten in Teams. Sie trainieren Methoden der Moderation und wissen, wie man angemessen mit Widerständen umgeht.
Inhalte	<p>Formen der Gesprächsführung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche - Beratungsgespräche - Konfliktgespräche - Konfliktmoderation <p>Teamentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Teamentwicklung - Erkennen und Steuern von Prozessen in Gruppen - Umgang mit Widerständen - Feedback-Kultur <p>Moderationstechniken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führen von Konferenzen und Besprechungen - (Groß-) Gruppenmoderation - Moderationsregeln, Moderationsinstrumente - Visualisierungstechniken
Literaturhinweise	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen Schulleitung. München.

	Wahlpflichtmodul
Thema	Sich selbst führen: Selbstmanagement
Dauer	Freitag/Sonnabend 2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer wissen, wie man im Schulalltag effektiv mit Routinen umgeht (Planung der eigenen Arbeit, Festlegen der eigenen Verantwortlichkeiten, Delegieren von Aufgaben). Sie reflektieren ihren Führungsstil und das Spannungsfeld von Nähe und Distanz.
Inhalte	<p>Zeit- und Stressmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stressbewältigung durch aktives Zeitmanagement (Tagesplanung, Wochenplanung und langfristige Planung) - Externe und interne Ressourcen zur Stressbewältigung - Arbeiten unter Zeitdruck - Übungen zum Stressabbau <p>Persönliche Arbeitsmethodik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Sekretärin, Hausmeister und sonstigen nicht pädagogischen Mitarbeitern - Persönlicher Terminkalender, Sprechzeiten, offene Tür - Planung und Durchführung von Telefongesprächen, Aktennotizen - Organisation des Sekretariats (Aktenplan), Schriftwechsel, Ablage, Vorlage, Aktenführung (z. B. Schülerbogen), Umgang mit Post - Schulrechtssammlungen <p>Lehrergesundheit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten der Minderung von Lärmbelastung - Schaffung von Ruhezeiten - Qualität der sozialen Beziehungen - Kraftquellen und Energieräuber im Alltag - Schulklima - Persönlicher Entwicklungsplan - Selbstwirksamkeitserfahrungen <p>Reflexion des eigenen Führungsverhaltens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit Macht, Demokratie und Partizipation - Gestaltung von Arbeitsbeziehungen - Schulleiter im Team
Literaturhinweise	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

Wahlpflichtmodul	
Thema	Führen von Unterrichtsentwicklung
Dauer	Freitag/Sonnabend 2 Tage
Ziele	<p>Die Teilnehmer kennen Merkmale „guten“ Unterrichts auf der Basis der Ergebnisse von Bezugswissenschaften und der Unterrichtsforschung.</p> <p>Sie wissen, wie man Unterrichtsentwicklungsprozesse initiiert, steuert und evaluiert.</p> <p>Sie kennen und entwickeln Instrumente zur Führung von Unterrichtsentwicklung und reflektieren ihre Rolle im Prozess.</p>
Inhalte	<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 <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 Zielvereinbarung - Feedback-Kultur - Einbeziehung von Unterstützungsangeboten zur Unterrichtsentwicklung - Steuerung der Entwicklung von schulinterner Lehr- und Lernplanung
Literaturhinweise	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen Schulleitung. München.

	Wahlpflichtmodul
Thema	Qualitätsmanagement
Dauer	Freitag/Sonnabend 2 Tage
Ziele	Die Teilnehmer kennen Grundlagen, Instrumente und Indikatoren der Evaluation für das Führen von Entwicklungsprozessen. Sie können Methoden und Instrumente der Evaluation zur Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen anwenden.
Inhalte	Grundlagen der Evaluation <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) Externe Evaluation <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen und Prozess - Externe Evaluation in Sachsen - Bildungs- bzw. Qualitätsstandards - Umgang mit dem Entwicklungsbericht der Abteilung 4 des SBI und institutionelle Zielvereinbarung
Literaturhinweise	Wolters Kluwer Deutschland: PraxisWissen SchulLeitung. München.

9.3.4.3 Amtseinführende Qualifizierung: Teil C

Im Teil C werden die Teilnehmer mindestens fünf Tage in Schulen, in Unternehmen der Wirtschaft, in anderen Bildungseinrichtungen oder in Behörden hospitieren, um einerseits Führungsprozesse in der Praxis wahrzunehmen und zu reflektieren und andererseits zukünftige Arbeitspartner kennen zu lernen.

Hospitationen als Lernkontext sind ähnlich dem Arbeitskontext, den die Teilnehmer im Alltag einer schulischen Führungskraft vorfinden werden. Die SBA koordiniert diesen Prozess.

Im Rahmen einer Veranstaltung wird die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches und einer gemeinsamen Reflexion gegeben.

9.4 Amtsbegleitende Qualifizierung (4. Phase)

9.4.1 Zielgruppe

Die amtsbegleitende Qualifizierung schließt an die amtseinführende Qualifizierung an und ist für neu ernannte und länger amtierende Schulleiter sowie deren Stellvertreter verpflichtend.

9.4.2 Ziele

Ziel der amtsbegleitenden Qualifizierung ist es, kurzfristig passgenaue Qualifizierungsmöglichkeiten sowohl nachfrage- als auch angebotsorientiert anzubieten.

Im Mittelpunkt stehen Themen im Zusammenhang mit aktuellen bildungspolitischen Schwerpunkten, aber auch solche aus alltäglichen Arbeitsfeldern von Schulleitung. Geeignete Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten werden diskutiert, Kenntnisse zum Führungshandeln werden vertiefend wiederholt und gemeinsam aufgrund der individuellen Erfahrungen reflektiert.

9.4.3 Organisation

Nachfrageorientierte Qualifizierungsmöglichkeiten nehmen die Teilnehmer gemäß Konzeption vom 28.11.2006 wahr. Zur Auswahl angebotsorientierter Fortbildungen steht ihnen der Online-Katalog zur Verfügung, in dem u. a. auch das jährlich stattfindende Symposium „Führung als Auftrag und Berufung – Schulleitung als Beruf“ ausgeschrieben ist.

Weiterhin wird in jedem Schuljahr ein Symposium zur Schulentwicklung angeboten.

9.4.4 Modulbeschreibungen

Die Beschreibungen der Angebote der staatlichen Lehrerfortbildung in Sachsen sind dem jeweils aktuellen Online-Katalog zu entnehmen. Zur nachfrageorientierten Schulaufsichtsf Fortbildung – siehe Konzeption der SALF vom 28.11.2006 im Anhang.

10 Evaluation der Qualifizierungsangebote

Die Evaluation durch die wissenschaftliche Begleitung steht unter der zentralen Zielsetzung der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote.

Hierfür werden verschiedene Perspektiven gewählt:

- Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Teilnehmer
- Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Durchführenden (Dozenten und Moderatoren)
- Bewertung der Qualifizierungsangebote durch die Verantwortlichen (SMK, SBI, SBA)

Verschiedene Evaluationsformen werden angewendet:

- Während der Qualifizierungsangebote wird nach den Modulen zum Thema, zum Trainer/Moderator, zur methodischen (makro- und mikrodidaktische Perspektive) Umsetzung eine Prozessevaluation durchgeführt.
- Zum Abschluss der Qualifizierung erfolgt eine Gesamtevaluation.
- Ein Jahr nach Übernahme der Schulleitungsfunktion wird eine Transferevaluation stattfinden. Sie prüft, inwieweit die Qualifizierung einen erfolgreichen Berufseinstieg gewährleistet hat.
- Nach einem festgelegten Zeitraum wird eine Follow-up-Evaluation durchgeführt.

Folgende Bereiche der Qualifizierung werden evaluiert:

- die Fortbildung mit Fortbildungsveranstaltungen
 - o Auftaktveranstaltung(en)
 - o Pflichtmodule
 - o Wahlpflichtmodule
 - o Wahlmodule
- das Self-Assessment
- das Selbststudium
- die Lerngemeinschaften und Netzwerke
- die Arbeit mit dem Portfolio
- die Projektarbeit und Projektpräsentation
- die Mentorentätigkeit
- die Supervision
- die Hospitationen

Für diese Bereiche sind Qualitätskriterien und Indikatoren festzulegen und Evaluationsinstrumente (Fragebogen, Interview, Führungsportfolio u. a.) zu entwickeln.

Auf der Basis aller Evaluationsergebnisse werden Modifikationsvorschläge und weitergehende Empfehlungen entwickelt. Die Evaluation dient somit nicht nur einer Rechenschaftsablegung, sondern auch der Verbesserung der Qualifizierung.

Um zu Aussagen über die Nachhaltigkeit zu gelangen und detaillierte Kenntnisse über die Wirksamkeit der Qualifizierung zu erhalten, wird in größeren Zeitabständen (alle fünf Jahre) ein komplexeres Evaluationsdesign hinsichtlich der gewünschten Effekte-Messung umgesetzt.