

**impakt
schulleitung
curriculum
der akademien**

WÜBBENSTIFTUNG

impakt schulleitung
curriculum der akademien

INHALT

VORWORT	7
EINLEITUNG	8
1. KURZBESCHREIBUNG DES PROGRAMMS	
IMPAKT SCHULLEITUNG	10
1.1 HERLEITUNG, ZIELE UND PRÄMISSEN	11
1.2 DIE PROGRAMMBAUSTEINE IM EINZELNEN	12
1.3 HANDELN AUF VERSCHIEDENEN EBENEN ODER DIE ROLLE DES ENTWICKLUNGSPROJEKTS	14
1.4 DAS ZUSAMMENSPIEL DER BAUSTEINE	15
1.5 DIE ROLLE DER SCHULAUF SICHT UND DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG	15
1.6 ZWISCHEN PILOT UND TRANSFER	17
2. DIE DREI PROGRAMMJAHRE IM ÜBERBLICK	18
2.1 ERSTES JAHR: INNEHALTEN UND AUFBAUEN	20
2.1.1 Standortbestimmung der Schulentwicklung	20
2.1.2 Ziele für ein Schulentwicklungsvorhaben klären und Projektplan entwickeln	23
2.2 ZWEITES JAHR: PROJEKTE UMSETZEN UND AGIL STEUERN	25
2.2.1 Agiles Projektmanagement	25
2.2.2 Innerschulische Zwischenbilanz und Evaluation	25
2.3 DRITTES JAHR: VERSTETIGEN UND SICHERN	27
2.3.1 Handlungsroutinen der Schul- und Unterrichtsentwicklung	27
2.3.2 Projektmanagement: Abschlussreflexion	28

3. DAS KONZEPT DER AKADEMIEN IM PROGRAMM	
IMPAKT SCHULLEITUNG	30
3.1 LEITGEDANKEN DER AKADEMIEN	31
3.1.1 Professionelle Lerngemeinschaft	32
3.1.2 Kultur der Akademien	32
3.1.3 Zur Bedeutung, Größe und Gestaltung des Raumes	33
3.1.4 Zeit für Entschleunigung, Planung und den Blick von außen	33
3.2 BILDUNGSZIELE IM ÜBERBLICK	34
3.2.1 Schulleitung als Person: sich selber führen	34
3.2.2 Schulleitung als Teamleiter: andere führen	35
3.2.3 Schulentwicklung von A bis Zett	35
3.3 WIEDERKEHRENDE UND CHARAKTERISTISCHE	
 ELEMENTE DER AKADEMIEN	36
3.3.1 Übungen zur Aktivierung und Achtsamkeit	36
3.3.2 Journaling & impakt-Ordner	37
3.3.3 Kollegiale Beratung	37
3.3.4 Themengruppen	38
3.3.5 Fortbildungselemente: Inputs durch die Akademieleitung mit Anwendung	38
3.3.6 Fortbildungselemente mit externen Referentinnen und Referenten	38
3.3.7 Besondere Angebote am Abend	39

4. AKADEMIE IM EINZELNEN	40
ÜBERBLICK	41
TABELLE ALLER MODULE	42
4.1 AKADEMIE 1: ES KOMMT AUF DEN ANFANG AN!	44
4.1.1 Einführung in die Bedeutung und Ziele der Akademie I	44
4.1.2 Übersicht der Module von Akademie I	45
4.1.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	46
4.2 AKADEMIE 2: DIE AUSGANGSLAGE SICHTEN UND DIE SCHWERPUNKTE DEFINIEREN	64
4.2.1 Einführung in die Bedeutung und Ziele der Akademie II	64
4.2.2 Übersicht über die Module der Akademie II	65
4.2.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	66
4.3 AKADEMIE 3: ZIELE FORMULIEREN UND DEN WEG DORTHIN PLANEN	78
4.3.1 Einführung in die Bedeutung und Ziele der Akademie III	78
4.3.2 Übersicht über die Module der Akademie III	79
4.3.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	80
4.4 AKADEMIE 4: VOM PLANEN ZUM HANDELN	92
4.4.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie IV	92
4.4.2 Übersicht über die Module der Akademie IV	93
4.4.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	94
4.5 AKADEMIE 5: UNTERWEGS SEIN – ORIENTIERUNG ZUM BERGFEST	102
4.5.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie V	102
4.5.2 Übersicht über die Module der Akademie V	103
4.5.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	104
4.6 AKADEMIE 6: BLICK ZURÜCK, BLICK NACH VORN	114
4.6.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie VI	114
4.6.2 Übersicht über die Module der Akademie VI	115
4.6.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	116

4.7 AKADEMIE 7: „PANTA RHEI... SCHÖN WÄR'S ...“	122
4.7.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie VII	122
4.7.2 Übersicht über die Module der Akademie 7	123
4.7.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	124
4.8 AKADEMIE 8: „AUF DER ZIELGERADEN: FIT FÜR DEN ENDSPURT!“	130
4.8.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie VIII	130
4.8.2 Übersicht über die Module der Akademie VIII	131
4.8.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	132
4.9 AKADEMIE 9:	
„DIE ERNTE SICHERN UND GESTÄRKT WEITERZIEHEN ...“	138
4.9.1 Einführung in Bedeutung und Ziele der Akademie IX	138
4.9.2 Übersicht über die Module der Akademie IX	139
4.9.3 Inhaltliche Schwerpunkte und Inputs	140
5. ANHANG	148
5.1 ARBEITSHILFEN IM ÜBERBLICK	150
5.2 METHODENSAMMLUNG: EISBRECHER, ERÖFFNUNGSRUNDEN, MORGENGRUSS, AKTIVIERUNGEN	152
5.3.1 Eisbrecher	152
5.3.2 Eröffnungsrunden	156
5.3.3 Morgengruß – Aktivierungen	160
5.3 LITERATUR UND LINKS	166

VORWORT

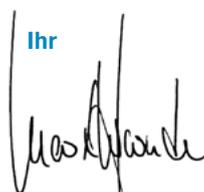
Wirkung gemeinsam entwickeln. Dafür steht das Programm und der Name *impakt schulleitung*. In diesem Programm erhalten Schulleiterinnen und Schulleiter über drei Jahre Unterstützung und Hilfe bei der Umsetzung ihrer jeweiligen Schulentwicklungsprojekte, die am Ende den Schülerinnen und Schülern zu Gute kommen sollen. Damit möglichst alle, insbesondere auch diejenigen mit schwierigen Startchancen, gut aufs Leben vorbereitet werden, braucht es gut aufgestellte Schulen mit einer Leitung, die eine klare Idee von ihrer Schule hat und die über die notwendigen Kompetenzen verfügt.

Als Stiftung haben wir mit *impakt schulleitung* verschiedene bereits bekannte Facetten der Fachkräfteentwicklung, wie das Coaching und die Schulentwicklungsbegleitung mit Fortbildungs- und Vernetzungsbausteinen kombiniert. Das Gesamtpaket, das die Bedarfe und Bedürfnisse von Schulleitungen in den Mittelpunkt stellt und ihnen als Ganzes angeboten wird, macht die Einzigartigkeit dieses Angebotes aus. Das spricht sich herum. Wir freuen uns sehr, dass erste Bundesländer die für ihre Bedarfe relevanten Erkenntnisse aus diesem Programm in ihre jeweiligen Schulleiterqualifizierungsangebote implementieren. Die Wübben Stiftung teilt ihre Erfahrungen gerne mit weiteren Bundesländern – wie auch mit allen anderen, die, wie wir, versuchen, die Schulleitungen in ihrer höchst anspruchsvollen Aufgabe zu unterstützen und zu professionalisieren.

Alle Bausteine des Programms haben ihre Bedeutung, so macht nur das Gesamtpaket dieses zu einem Erfolg. Ohne Zweifel spielen jedoch die sogenannten Akademien die zentrale Rolle. Bilden sie 3x im Jahr über 2,5 Tage den Ort für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Inspiration, Reflexion und durch eine gezielte Entschleunigung die Möglichkeit zur Konzentration auf die Entwicklung der eigenen Schule. Als Stiftung erfahren wir immer wieder Dankbarkeit für die Wertschätzung, die die Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Programm erfahren. Der eigentliche Kern der Akademien liegt aber darin, dass sie den Schatz der Kollegialität, der gegenseitigen Unterstützung und des professionellen Miteinanders heben. Damit die Akademien von nahezu allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als ein solcher Ort wahrgenommen werden, bedarf es einer guten und intensiven Vor-, Nachbereitung und immer wiederkehrender Reflexionsschleifen.

Dieses Curriculum verschafft einen Eindruck, mit wie vielen Ideen, Expertise und dem Blick auf die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse die Akademien von vielen aber insbesondere den drei Autorinnen dieses Buches konzipiert wurden. Für die Arbeit und die vorliegende Verschriftlichung danke ich allen, die daran mitgewirkt haben und insbesondere Miriam Fleischmann, Margaret Hallay und Dr. Maike Reese ganz herzlich.

Wirkung gemeinsam entwickeln und anstoßen, das ist es, was wir uns als Wübben Stiftung vorgenommen haben. Die vorliegende Publikation versteht sich als Anstoß und nicht als unfehlbares Lehrbuch. Es ist die Darstellung des bisher Gelernten. Wir sind sicher, dass wir in den nächsten Jahren noch mehr Lernen werden, freuen uns darauf und laden Sie ein, mit Ihnen über Ihre Erfahrungen ins Gespräch zu kommen.

Ihr


Dr. Markus Warnke
 Geschäftsführer der Wübben Stiftung

EINLEITUNG: EINORDNUNG UND ZIELGRUPPE DES CURRICULUMS

impakt schulleitung ist ein Programm der Wübben Stiftung, das darauf abzielt, Schulleiterinnen und Schulleiter zu stärken und sie bei der Weiterentwicklung ihrer Schule zu unterstützen. Das Programm richtet sich an Schulen in sozial schwachem Umfeld und möchte dazu beitragen, dass sich die Lernbedingungen für die Schülerinnen und Schüler an diesen Schulen nachhaltig verbessern. Zugleich versteht sich das Programm als Wertschätzung für die Arbeit der Schulleitungen: Sie besetzen die Schlüsselposition bei der Entwicklung und Sicherung schulischer Qualität, werden aber nach Ansicht der Wübben Stiftung in Gesellschaft und Staat nicht entsprechend gewürdigt.

Um die Schulleitungen und ihre Schulen an ihren jeweiligen Entwicklungsständen abzuholen und einen individuellen Prozess in Gang zu setzen, umfasst *impakt schulleitung* verschiedene Programmbausteine: Fortbildungen, Erfahrungsaustausch & Vernetzung, Schulentwicklungsbegleitung, persönliches Führungskräftecoaching und ein Schulbudget. Die Bausteine Fortbildung und Erfahrungsaustausch & Vernetzung finden zentral organisiert in zweieinhalb-tägigen Akademieveranstaltungen und halbtägigen Boxenstopps statt. Sie sind inhaltlich auf den schulischen Qualitätsentwicklungsprozess ausgerichtet und unterstützen die Schulleiterinnen und Schulleiter bei der planvollen Steuerung und Kommunikation der Entwicklungsprozesse an der Schule. Daran anknüpfend werden weitere Themen aus den Handlungsfeldern Schulmanagement und pädagogische Führung aufgegriffen. Die anderen Bausteine sind dezentral organisiert und können von den Schulleiterinnen und Schulleitern je nach Bedarf abgerufen und eingesetzt werden: Im individuellen Coaching begleiten professionelle Coaches die persönliche Weiterentwicklung der Schulleitungen als pädagogische Führungskräfte. In der Schulentwicklungsbegleitung unterstützen Prozessmoderatorinnen und Prozessmoderatoren die Entwicklungsarbeit der schulischen Leitungs- oder Steuergruppe. Das Entwicklungsbudget gibt jeder Schule einen finanziellen Spielraum bei der Umsetzung der eigenen Vorhaben.

Das Programm *impakt schulleitung* läuft über den Zeitraum von drei Jahren. Die Jahre werden zum einen durch die Veranstaltungen strukturiert: Pro Jahr finden drei Akademien und mindestens ein Boxenstopp statt. Strukturgebend wirken zum anderen die jeweiligen Schwerpunkte der drei Programmjahre und vereinzelte, darauf aufbauende Berichtspflichten. Das Ineinandergreifen der Programmbausteine, das Zusammenspiel von persönlicher und schulischer Entwicklung sowie der Abgleich dieser Entwicklungen mit der Programmarchitektur wird für die Schulleitungen in den Akademieveranstaltungen sichergestellt. Für die Coaches, Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter übernehmen regelmäßige Austausch- und Beratungstreffen diese Funktion.

Der vorliegende Text, „das Curriculum der Akademien“, beschreibt und erläutert die Schwerpunkte der drei Programmjahre (Kapitel 2), die Elemente der Akademien (Kapitel 3) sowie die Inhalte und Methoden der Akademien I bis IX. Vorangestellt wird eine etwas ausführlichere Beschreibung des Programmkonzepts in seiner Pilotphase in Nordrhein-Westfalen (Kapitel 1). Die Wübben Stiftung hat sich für diese gesonderte Form der Darstellung entschieden, da die Akademieveranstaltungen, wie oben angerissen, im Programm *impakt schulleitung* eine besondere Funktion haben: Hier steuern die Programm- und Akademieleitung durch gezielte fachliche Impulse, durch die Einladung zum Austausch untereinander und durch kollegiale Beratung die Entwicklung in den Schulen und der Einzelperson an. Die wenigen Berichtspflichten an die Wübben Stiftung werden erklärt

und fachlich vorbereitet. Für die Schulleitungen sind die Akademien als Rückzugsraum und als Möglichkeit konzipiert, mit Abstand, in Ruhe und mit fachlicher Begleitung auf ihr Schulsystem zu schauen. Die Akademien bilden somit das Grundgerüst für die angestrebten Veränderungen der Schulen und die professionelle Entwicklung der Schulleitungen.

Das Programm *impakt schulleitung* wurde in den Jahren 2014 und 2015 von Mitarbeiterinnen der Wübben Stiftung unter Beratung vieler Expertinnen und Experten entwickelt, denen wir an dieser Stelle herzlich danken. Der vorliegende Text beruht auf den Prämissen und Zielen, die das engere Programmteam, bestehend aus Mitarbeiterinnen der Stiftung und den Akademieleitungen, sich bei der Konkretisierung 2015 gesetzt hat sowie auf Erfahrungen, die es in den drei Durchläufen in NRW von 2015 – 2019 gemacht hat. Dabei wurde jedes Programmjahr und jede Akademie einzeln geplant und ausgewertet und es wurden jeweils Anpassungen zwischen den drei Durchläufen (Regierungsbezirk Köln 2015 – 2018, Regierungsbezirk Düsseldorf 2016 – 2019, Regierungsbezirk Münster 2017 – 2020) vorgenommen. Hier niedergeschrieben ist eine Zusammenfassung bzw. Synthese dieser Erfahrungen. Der beschriebene Ablauf der Akademien hat eins zu eins so nie stattgefunden, wäre aber nach gegenwärtigem Stand (Oktober 2019) ein idealtypischer Ablauf unter gleichen Ausgangsbedingungen. Der Text enthält zudem Ideen, wie die Interventionen der umfangreichen wissenschaftlichen Begleitung im NRW-Pilotprogramm, die für die Schulen nutzbar gemacht wurden, ersetzt werden können.

Das Curriculum ist daher einerseits als Offenlegung der gesammelten Erfahrungen und Empfehlung für weitere Durchgänge zu verstehen. Andererseits sind wir uns bewusst und empfehlen sogar, dass jeder weitere Durchlauf an die jeweils teilnehmenden Schulleitungen und Schulen, an konkrete Programmziele und auch die Hintergründe der Akademieleitungen angepasst wird.

Der Text, insbesondere die Kapitel 1-3, richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Entscheidungsträger in Ministerien, der Schulverwaltung oder anderen Bildungseinrichtungen, die ein Vorhaben nach Vorbild von *impakt schulleitung* oder ähnliche Programme planen. Er bietet Anregung für die eigene Konzeption, indem bewährte Ansätze erklärt werden. Zudem soll er weiteren Akademieleitungen und Projektverantwortlichen sowie Trainerinnen und Trainern der Führungskräfte- und Schulentwicklung als Blaupause und Bausteinkasten dienen. Er soll unterstützen, den „impakt-Spirit“ bzw. die besondere Kultur der Akademien nachzuvollziehen und selbst zu erzeugen. Es ist kein klassisches Trainerhandbuch, beschreibt aber wiederkehrende Methoden für den Einsatz in der Praxis.

1

KURZBESCHREIBUNG DES PROGRAMMS IMPAKT SCHULLEITUNG



1.1 HERLEITUNG, ZIELE UND PRÄMISSEN

Kinder und Jugendliche aus sozioökonomisch schwachen und bildungsfernen Elternhäusern haben in Deutschland geringere Chancen als ihre Vergleichsgruppe, sich ihrer Potentiale und Neigungen bewusst zu werden und sich dementsprechend zu entwickeln. (vgl. Fleischmann, 2018). Häufig verstärken Faktoren wie das soziale Umfeld, die Wohnsituation oder eine fehlende Infrastruktur die herkunftsbedingten Chancennachteile. Schulen können einen signifikanten Einfluss auf Schülerleistungen und Schulerfolg haben, also kompensatorisch zum familiären und sozialen Hintergrund wirken. Zwar können bereits einzelne engagierte Lehrkräfte viel bewirken. Um jedoch allen Schülerinnen und Schülern gleichermaßen gerecht zu werden, ist es nötig, dass eine Schule als System funktioniert und organisatorische sowie pädagogische Voraussetzungen einer „guten Schule“ erfüllt.

Schulleiterinnen und Schulleiter spielen dabei die zentrale Rolle. Sie sind für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Prozess- und Ergebnisqualität von Schule zuständig. Insbesondere in einem herausfordernden Umfeld ist professionelles Schulleitungshandeln gefragt. In ihrer Laufbahn werden die Lehrkräfte jedoch häufig nur unzureichend auf die Leitungsaufgaben vorbereitet. Einmal im Amt gibt es nur wenige systemische Unterstützungs- oder Fortbildungsangebote, um diese Lücke zu schließen.

Das Programm *impakt schulleitung* der Wübben Stiftung setzt an dieser Stelle an. Es zielt darauf ab, Leiterinnen und Leiter von Schulen im sozial schwachen Umfeld

- in ihren zentralen Handlungsfeldern, der pädagogischen Führung und dem Schulmanagement zu professionalisieren und zu stärken,
- bei der Weiterentwicklung ihrer Schule zu unterstützen und zwar durch ein konkretes Schulentwicklungsprojekt im Bereich Unterrichtsentwicklung,
- für ihre Arbeit wertzuschätzen und mit engagierten Kolleginnen und Kollegen zu vernetzen.

Bei der Konzeption des Programms wurden folgende Annahmen zu Grunde gelegt und auch bei der Durchführung als Kompass- und Ziellinie verwendet:

- Schulleiterinnen und Schulleiter sind Experten für die Entwicklung ihrer Schule. Sie kennen die Bedarfe vor Ort am besten.
- Sie haben eine Vision für ihre Schule und ein Interesse an der erfolgreichen Arbeit der Lehrkräfte und guten Leistungen der Schülerinnen und Schüler.
- Schulleiterinnen und Schulleiter haben die Verantwortung dafür, wie sich ihre Schule entwickelt.
- Sie haben die Verantwortung dafür, wie sie sich selbst als Leitungskräfte entwickeln.
- Durch das Programm werden die Schulleiterinnen und Schulleiter aus diesen Verantwortungsbereichen nicht entlassen. Vielmehr „mutet“ ihnen das Programm mehr Verantwortung zu, bietet aber zugleich ein Unterstützungsnetz, um mit den sich auftuenden Herausforderungen umzugehen. Die Stiftung möchte Angebote schaffen und dazu beitragen, dass Schulleiterinnen und Schulleiter für ihre anspruchsvolle Arbeit besser gerüstet sind.

impakt schulleitung setzt einen besonderen Schwerpunkt auf die Motivation und Eigeninitiative der Schulleiterinnen und Schulleiter. Die Teilnahme ist freiwillig und die Programmplätze werden öffentlich ausgeschrieben. Schulleiterinnen und Schulleiter nahezu aller Schulformen können sich auf je 25 Plätze bewerben, wenn ihre Schülerschaft vorwiegend aus sozioökonomisch schwachen oder bildungsfernen Elternhäusern kommt. Die Teilnahme ist kostenfrei. Als Gegenleistung erwartet die Stiftung ein kostbares Gut: Zeit. Und die Bereitschaft, sich auf einen dreijährigen Prozess einzulassen, für Aufgaben, die laut Schul-

gesetz sowieso anfallen: Schulentwicklung und persönliche Weiterentwicklung. In welche pädagogische Richtung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Schulen entwickeln, welche Schulentwicklungsprojekte sie sich aussuchen, wofür sie das Programm konkret nutzen, fällt in ihre Verantwortung. Die einzige Vorgabe der Wübben Stiftung ist, dass es sich um das Lernen der Schülerinnen und Schüler bzw. den Unterricht drehen soll.

1.2 DIE PROGRAMMBAUSTEINE IM EINZELNEN

Das Programm *impakt schulleitung* ist konzipiert als ein umfassendes Unterstützungsangebot. Es setzt sich aus fünf Bestandteilen zusammen, die je nach Situation der Schulleitung und Schule sowie nach Projektfortschritt eine unterschiedliche Bedeutung entfalten. Diese Bestandteile sind: Fortbildungen, Erfahrungsaustausch & Vernetzung, Coaching, Schulentwicklungsbegleitung und ein Entwicklungsbudget. Die Bestandteile sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und folgen über drei Programmjahre hinweg der Prozessarchitektur eines Schulentwicklungsvorhabens. Zentrale Projektphasen sind definiert und werden wie folgt über die Laufzeit verteilt:

Programmjahr 1: Standortbestimmung, Zielformulierung, Maßnahmenfestlegung und Projektplanung („Projektplan“)

Programmjahr 2: Umsetzung I und Zwischenreflexion

Programmjahr 3: Umsetzung II, schulinterne Evaluation, Verstetigung oder Abschluss

Diese Architektur wird in allen den Schulentwicklungsprozess betreffenden Bestandteilen aufgegriffen.

DIE BAUSTEINE UND IHRE ORGANISATION

Zentrale Bausteine in Akademien und Boxenstopps
3x jährlich 2,5 Tage und 2x jährlich 0,5 Tage



Dezentrale Bausteine an den Schulen
Orientiert am individuellen Bedarf vor Ort



Die Programmbestandteile haben verschiedene Funktionen und Schwerpunkte: Die Bestandteile „Fortbildungen“ und „Erfahrungsaustausch & Vernetzung“ sind zentral im Rahmen von zweieinhalbtägigen **Akademieveranstaltungen** und halbtägigen sogenannten **Boxenstopps** organisiert. Sie führen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeinsam durch die Phasen des schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses und werden durchgängig von einem Moderatorteam (die Akademieleitung) durchgeführt. Die Organisation, die Kultur der Akademien und deren Inhalte werden in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich beschrieben. Sie sind eingefügt in den Gesamtrahmen des Programms. Um dieses zu verstehen, werden die anderen Bausteine hier kurz dargestellt.

Die Boxenstopps sind angelegt als halbtägige Veranstaltungen am Nachmittag mit dem Ziel, den Erfahrungsaustausch & die Vernetzung der Schulleiterinnen und Schulleiter mit verschiedenen akademieexternen Personengruppen zu fördern und auch mal eine „Durststrecke“, d.h. einen längeren Abstand zwischen zwei Akademien, zu überbrücken. Es stehen im Vordergrund:

- **im Programmjahr 1:** Kennenlernen und Vorauswahl der Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter,
- **im Programmjahr 2:** Austausch zum Start der Projektumsetzung; Hospitationen an Preisträgerschulen oder Best-Practice-Schulen und Austausch mit deren Leitungs- und Lehrkräften; *impakt*-Messe (Vorstellung der *impakt*-Entwicklungsprojekte mit Lehrkräften der Schulen zum pädagogischen Austausch),
- **im Programmjahr 3:** Absprachen zur Weiterführung der Professionellen Lerngemeinschaft nach Ende von *impakt schulleitung* und Erfahrungsaustausch mit Vertretern von Schulnetzwerken (z.B. Blick über den Zaun).



Das Potenzial der Boxenstopps bzw. Vernetzungstreffen der Schulleiterinnen und Schulleiter ist in den drei Durchgängen in NRW nach Ansicht des Programmteams noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Erste Ideen zur Weiterentwicklung des Formats umfassen, je nach Kontext und Anforderung einer erneuten Programmumsetzung, die Vernetzung mit bzw. Einbeziehung der Schulaufsicht in das Programm, die explizite Ansprache von Mitgliedern der erweiterten Schulleitung oder Steuergruppe oder die gezielte Aufarbeitung schulstandortbezogener pädagogischer Herausforderungen. Inhalte und Ablauf der Boxenstopps werden in der detaillierten Beschreibung der Akademieveranstaltungen in Kapitel 2-4 daher nicht weiter beschrieben.

Die weiteren drei Programmbestandteile finden dezentral statt und ermöglichen individuelle Schwerpunkte bei Schulleitungen und Schule:

- **Coaching:** Im Rahmen des Programms stehen den Schulleiterinnen und Schulleitern professionelle Coaches zur Verfügung, die in 1:1-Gesprächen die persönliche Weiterentwicklung der Schulleitungen auf vertraulicher Basis begleiten. Schwerpunkte und Ziele der insgesamt zehn Sitzungen können die Coaches selbst wählen. Herausforderungen, die sich im Rahmen der Projektarbeit ergeben, gehören ebenso dazu, wie Fragen der Rollenklarheit, Personalführung, der Umgang mit Widerständen oder das Zeit- und Gesundheitsmanagement. Bei den Coaches, ebenso wie bei den Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern, handelt es sich beim Pilotprojekt in NRW um freiberufliche Expertinnen und Experten, die von der Wübben Stiftung beauftragt werden. Gleichwohl erhält die Stiftung keinen Einblick in die Gesprächsverläufe im Coaching.

- **Schulentwicklungsbegleitung:** Die Schulentwicklungsbegleitung ist der Baustein, der explizit als Unterstützung der Entwicklungsarbeit an den Schulen vorgesehen ist. Erfahrene Moderatorinnen und Moderatoren begleiten die Schulleitung und die Steuergruppe bei Strukturierung und Umsetzung des Entwicklungsprozesses. Die Durchführung einer Standortbestimmung, die Definition von Zielen, die Planung von Maßnahmen und Ressourcen und Evaluation der Umsetzung können genauso in den Blick genommen werden wie die Zusammensetzung der Steuergruppe oder Einbeziehung des Gesamtkollegiums. Je nach Situation der Schule bzw. Auftrag durch Schulleitung und Steuergruppe übernehmen die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter mehr oder weniger Verantwortung für den Prozess, jedoch nie die Verantwortung für die Inhalte des Vorhabens. Ziel ist es, dass mit den Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleitern Prozesswissen an die Schule übergeht und das Projekt in den langfristigen Schulentwicklungsplan eingebettet wird.
- **Entwicklungsbudget:** Zur (Teil-)Finanzierung des Schulentwicklungsprojekts können alle Schulleiterinnen und Schulleiter ein Entwicklungsbudget von 3.000 € abrufen. Die Ausschüttung erfolgt auf Grundlage eines Projektplans, den die Schulen am Ende des ersten Programmjahres erstellen und bei der Wübben Stiftung einreichen. In diesem Dokument wird auch der vorgesehene Einsatz des Entwicklungsbudgets beschrieben.

1.3 HANDELN AUF VERSCHIEDENEN EBENEN ODER DIE ROLLE DES ENTWICKLUNGSPROJEKTS

Mit den verschiedenen Bausteinen steuert *impakt schulleitung* Entwicklungen auf mehreren Ebenen an. Schnittmenge aller Ebenen und gemeinsamer roter Faden im Programm ist das schulische Entwicklungsprojekt oder -vorhaben, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der drei Programmjahre an ihren Schulen entwickeln, vorbereiten, durchführen und auswerten.

Auf der Ebene der Einzelschule soll das Entwicklungsprojekt oder -vorhaben zur Schul- und Unterrichtsentwicklung und damit letztlich zur Verbesserung des Lernens der Schülerinnen und Schüler beitragen. Die Akteure vor Ort – Schulleitung, Lehrkräfte, weitere pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und externe Unterstützer – arbeiten gemeinsam an der Veränderung des Lehrens und Lernens, um die Schülerschaft ihres Standortes optimal zu begleiten und zu fördern. Gleichzeitig dient das Projekt dazu, zentrale Handlungsroutinen der Schul- und Unterrichtsentwicklung exemplarisch herauszuarbeiten und langfristig an den Schulen zu verankern.

Auf der Ebene der Führungskräfteentwicklung dient das Entwicklungsvorhaben jeder Schulleiterin und jedem Schulleiter als Lern- und Reflexionsgegenstand. Das heißt, jeder Schritt wird durch das Programm vorbereitet und im Nachgang ausgewertet. Exemplarisch wird die eigene Leitungsrolle reflektiert und Führungshandeln weiterentwickelt.

Auf der Programmebene ist das Projekt die gemeinsame Klammer bei der Unterschiedlichkeit aller teilnehmenden Schulen und Leitungspersonen. Alle Schulleiterinnen und Schulleiter sowie die Schulen kommen mit unterschiedlichen Ausgangslagen und Kontextbedingungen ins Programm und verfolgen auf verschiedenen Wegen unterschiedliche Ziele. Der Austausch und die Beratung über die gemeinsamen Erfahrungen bei der Schulentwicklungsarbeit – Ansprüche, Schwierigkeiten und Erfolge – in verschiedenen Formaten lässt aus der Gruppe von je 25 Schulleitungen eine Solidar- und Schicksalsgemeinschaft entstehen.

1.4 DAS ZUSAMMENSPIEL DER BAUSTEINE

Damit die verschiedenen Ebenen und Bausteine gut ineinandergreifen und bedarfsgerecht wirken können, sind folgende Steuerungsmechanismen von Bedeutung:

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefragt, die Prozessarchitektur des Programms auf die eigene Schule anzupassen und die Programmangebote zielführend einzusetzen. Diese Anpassungsleistung ist durchaus eine Herausforderung, insbesondere wenn im Vorfeld wenig Erfahrung mit Schulentwicklung (-sbegleitung) und Coaching gemacht wurde oder Widerstände im Lehrerkollegium bestehen. Diese Erfahrungen werden in den Akademien und auch im Coaching reflektiert und als Professionalisierungsanlass verstanden.

Zwischen den Akademieleitungen, Schulentwicklungsbegleitern, Coaches und Programmmitarbeiterinnen der Wübben Stiftung finden regelmäßig Austausch- und Reflexionstreffen statt. Diese dienen dazu, Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter sowie Coaches über den aktuellen Stand des Programms zu informieren, ihnen verwendete Materialien zur Schulentwicklung an die Hand zu geben und die angewandten Modelle der Führungskräfteentwicklung vorzustellen. Ziel hierbei ist, eine möglichst große Kohärenz zwischen den Bausteinen herzustellen. Des Weiteren bieten die Treffen den Raum, dass Coaches und Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleiter aus ihren Erfahrungen mit den Prozessen an den Schulen berichten, dies selbstverständlich unter Wahrung der Verschwiegenheit über konkrete personenbezogene Informationen. Akademieleitung und Wübben Stiftung greifen diese Erfahrungen bei der Vorbereitung der Akademien und Weiterentwicklung des Programms auf. Schließlich beraten sowohl Coaches als auch Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter untereinander ihr Vorgehen und die Herausforderungen in den Prozessen. Mit den Treffen soll sichergestellt werden, dass alle Begleiterinnen und Begleiter auf möglichst hohem Niveau und in die gleiche Richtung beraten.

Schulübergreifend laufen die Informationen aus allen Programmbausteinen bei den Programmmitarbeiterinnen der Wübben Stiftung zusammen. Sie sind gefragt, den Gesamtprozess im Auge zu behalten, Informationen zielgerichtet mit den Programmteilnehmenden zu teilen und den Austausch zwischen den Begleitungen zu organisieren und zu strukturieren. Dabei haben sie insbesondere die Entwicklung an den Schulen im Blick, um das Programm anpassen zu können.

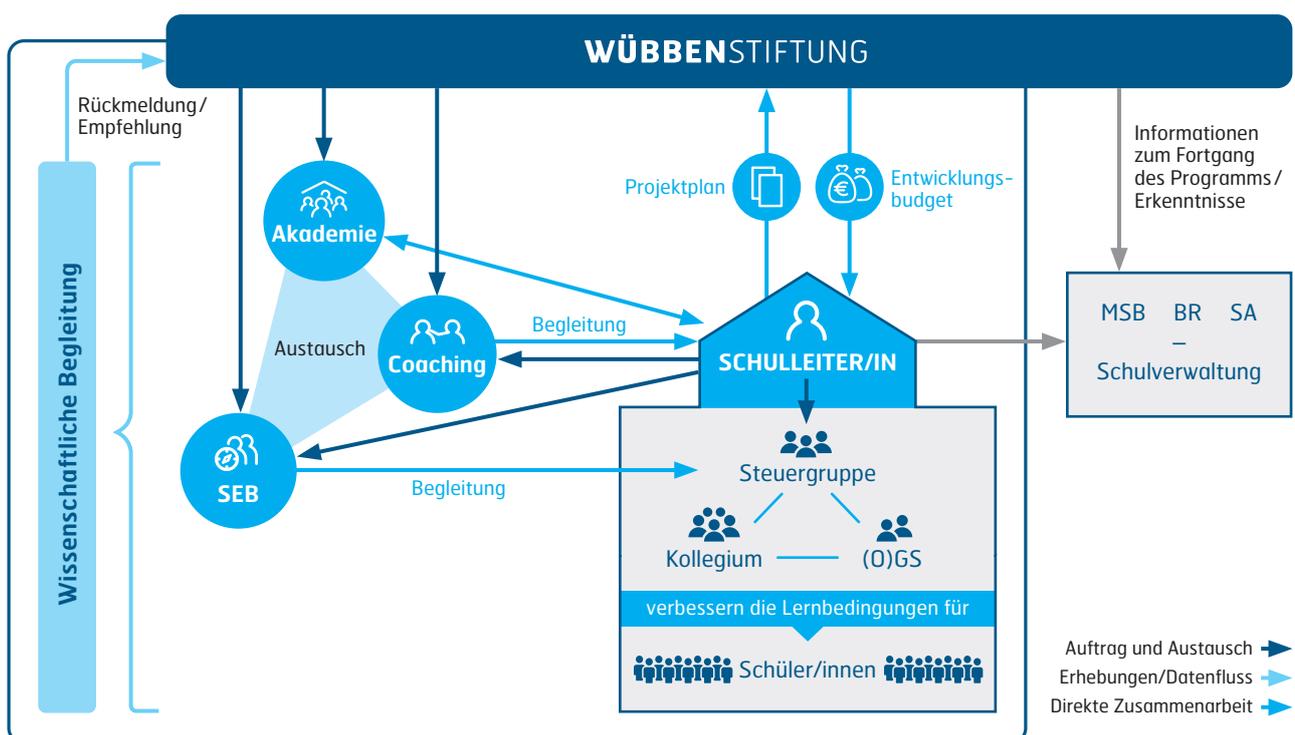
1.5 DIE ROLLE DER SCHULAUFSICHT UND DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Das Programm *impakt schulleitung* wird in NRW mit Unterstützung durch das Ministerium für Schule und Bildung des Landes, die Bezirksregierungen und die unteren Schulaufsichten durchgeführt. Die Wübben Stiftung stimmt Vorgehen und Organisation mit den staatlichen Akteuren ab und orientiert sich bei der inhaltlichen Ausgestaltung am Referenzrahmen Schulqualität NRW, dem Runderlass Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für Leitungsverhalten und dem Qualitätstableau der Qualitätsanalyse. Darüber hinaus bezieht sie Ideen aus den Kriterien des deutschen Schulpreises und zieht aktuelle Forschungsergebnisse hinzu.

Innerhalb des Programms sind jedoch keine Berichtspflichten der Schulleiterinnen und Schulleiter an ihre schulfachliche Aufsicht vorgesehen. Sie können den Raum und die Zeit für eine individuelle Entwicklung und selbst gewählte Ziele nutzen. Diese Freiheit wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als hohes Gut erachtet, gleichwohl nimmt das Programm auch die konstruktive Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht als Aufgabe von Schulleitung in den Blick. Auch die Wübben Stiftung berichtet keine persönlichen oder schulspezifischen Entwicklungspfade an die Schulaufsicht. Geteilt und gemeinsam diskutiert werden jedoch die gesammelten Erfahrungen, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus dem Programm.

Das Programm *impakt schulleitung* wird erforscht, evaluiert und wissenschaftlich beraten durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber und sein Team des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug (Schweiz). Ziel ist es, aussagekräftige Ergebnisse und Empfehlungen zu erarbeiten, wie und unter welchen Bedingungen Schulleitungen und Schulen mit vielen Schülerinnen und Schülern aus bildungsfernen Familien unterstützt werden können, um die Leitungen zu professionalisieren, die Schulqualität zu verbessern und Bildungschancen zu erhöhen.

Die Studie ist als Längsschnittstudie angelegt. Zum einen evaluiert sie die Programm-bausteine und untersucht deren Wirksamkeit. Zum anderen erhebt sie Entwicklungen bei den Schulleitungen selbst und in deren Schulen. Befragungen werden zu drei Zeitpunkten durchgeführt, die die Schulleitungen, das Lehrerkollegium und das weitere pädagogische Personal umfassen. Die Schulen erhalten aus diesen Erhebungen schulspezifische Rückmeldungen, die sie für ihre Weiterentwicklung nutzen können. Auch diese werden in die oben genannte Prozessarchitektur eingefügt und in den Akademien aufgegriffen bzw. können mit den Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern besprochen werden.



Die Studie hat Pioniercharakter, da sie die Wirkung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung auf die Kompetenzentwicklung von Schulleiterinnen und Schulleiter und die Wirkung von Schulentwicklungsmaßnahmen auf Organisationsveränderungen bis hin zu Auswirkungen auf exemplarische Lernleistungen systematisch untersucht. Die Ergebnisse und Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung fließen in die Weiterentwicklung des Programms ein und werden für das Bildungssystem nutzbar gemacht. Erste Ergebnisse werden voraussichtlich im Frühjahr 2021 publiziert.

1.6 ZWISCHEN PILOT UND TRANSFER

impakt schulleitung läuft im Pilotprojekt in NRW nach dem oben beschriebenen Konzept von 2015 bis 2020. Drei Programmgruppen haben zeitlich versetzt in den drei Regierungsbezirken Köln (2015–2018), Düsseldorf (2016–2019) und Münster (2017–2020) mit je 25 Schulleiterinnen und Schulleitern gestartet. Zusammen umfassen sie sieben Schulformen (Grundschule, Förderschule, Hauptschule, Realschule, Sekundarschule, Gesamtschule, Gymnasium), circa 3.000 Lehrkräfte und circa 30.000 Schülerinnen und Schüler. Sie wurden bzw. werden von insgesamt drei Akademieleitungen, ca. dreißig Schulentwicklungsbegleitungen und Coaches und vier Mitarbeiterinnen der Wübben Stiftung¹ begleitet.

¹ Die Mitarbeiterinnen der Wübben Stiftung arbeiten in unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen.

Aktuell arbeitet die Wübben Stiftung mit den Bundesländern Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz an einem Transfer des Programmkonzepts in jeweilige Landesvorhaben zur Stärkung von Schulen in schwieriger Lage. Auch in NRW und anderen Bundesländern strebt die Wübben Stiftung einen weiteren Durchlauf in Kooperation mit den staatlichen Behörden an. Bei diesen Transfervorhaben werden einige Programmbausteine und Kooperationsformen angepasst bzw. verändert. Erhalten bleiben jedoch die Phasierung des Programms, die zentrale Rolle der Akademien als Entwicklungs-, Austausch und Reflexionsraum mit den inhaltlichen Schwerpunkten, die in den folgenden Kapiteln beschrieben werden.

2

DIE DREI PROGRAMMJAHRE IM ÜBERBLICK



Das Programm *impakt schulleitung* läuft über drei (Schul-) Jahre. Die drei Programmjahre haben, was die angestrebte schulische Entwicklung und damit auch die inhaltliche Gestaltung der Akademieveranstaltungen angeht, unterschiedliche Schwerpunkte. Während das erste Jahr der Standortbestimmung und der Vorbereitung des schulischen Entwicklungsprojektes gewidmet ist, geht es in Jahr zwei und drei um die Umsetzung und schließlich auch um den Abschluss oder die Verstetigung der begonnenen Prozesse.



2.1 ERSTES JAHR: INNEHALTEN UND AUFBAUEN

Das erste Programmjahr ist als Vorbereitungszeit für ein größeres Schulentwicklungsprojekt angelegt, mit dem nicht nur eine Variation des Bestehenden erreicht, sondern eine grundlegende und nachhaltige Veränderung und Musterwechsel erfolgen sollen. Wir folgen hier der Vorstellung der „Theorie U“ von Scharmer und Kollegen (2011, 2. Auflage), dass ein tiefgreifender Wandel kein direkter, linearer Weg vom Ausgangspunkt zum Ziel ist, sondern, dass die Qualität der Veränderung maßgeblich von einem Perspektivwechsel und einer veränderten inneren Haltung („Musterwechsel“ (vgl. Kruse, 2004)) abhängig ist. Insofern erklärt sich auch der Ansatz, hier ein Schulentwicklungsprojekt mit einem persönlichen Entwicklungsweg der Schulleitungspersonen zu verbinden. Bevor neue Projekte definiert werden, sollen bereits vorhandene Aktivitäten gewürdigt, geprüft und ggf. verworfen werden, um Energie und Ressourcen frei für neue Wege zu haben. Ein Schritt, der auch der allgemeinen Überlastung vorbeugen soll.

In diesem Sinne erhalten die Schulleitungen zunächst die Anregung, mit ihren Schulen eine schulische Standortbestimmung durchzuführen. Sie besteht aus einer Projektrevision und einer schulischen Entwicklungsbilanz und dient dazu, die Aktion auf dem Weg zum intendierten Ziel bewusst zu verzögern und Raum zum Innehalten und Aufdecken der blinden Flecken im Selbstbild zu geben. Erst im Anschluss daran gilt es Schwerpunkte und Ziele für die schulische Entwicklungsarbeit zu definieren und geeignete pädagogische Maßnahmen auszuwählen. Am Ende des ersten Programmjahres steht ein Projektplan für die folgenden beiden Programmjahre der Umsetzung.

2.1.1 STANDORTBESTIMMUNG DER SCHULENTWICKLUNG

Projektrevision

Die Schulen stehen mit ihrer Schulentwicklung bei Programmstart nie bei einem „Punkt Null“. Im Gegenteil: Oft genug sind zu viele Projekte begonnen worden, die zudem oft noch zu wenig miteinander verbunden sind. In der gut bekannten „Projektitis“ wird Arbeitszeit verschwendet und leider sehr oft auch die Kraft gerade der engagierteren Lehrerinnen und Lehrer verschlissen. Auf der anderen Seite stehen auch zahlreiche sehr erfolgreiche und nützliche Projekte, die bewahrt werden sollen und auf deren Ergebnissen nun aufgebaut werden kann. Das Rad muss nicht neu erfunden werden und das bisher Gelungene ist eine sichere Basis für die folgenden Veränderungen.

Um diesem auf die Spur zu kommen, sollen die Schulen in der Anfangsphase des Programms eine sogenannte Projektrevision durchführen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dokumentieren dabei alle aktuellen Schulentwicklungsprojekte und ordnen diese in ihrer Wirkung und Nachhaltigkeit ein. In der Akademie reflektieren die Schulleitungen alleine. Später vertiefen sie diese Projektrevision im Kreis des Schulleitungsteams und der Steuergruppe.

LEITFRAGEN FÜR DIE PROJEKTREVISION

a Welche Projekte gibt es?

b Welche Ziele werden damit jeweils verfolgt?
Wie ist der Bezug zum Schulprogramm?

c Wer ist beteiligt?

d Wie ist der Sachstand?

Interne Bilanz der Schulentwicklung:

Partizipation und Kooperation in eigener Angelegenheit

Durch eine gründliche interne Analyse soll sichergestellt werden, dass die neuen Projektvorhaben in den Gesamtplan der Schulentwicklung (Schulprogramm) eingebettet sind. Sie soll helfen, diesen Gesamtplan optimal umzusetzen bzw. einen zu erstellen, falls er noch nicht vorhanden ist. Zudem gilt das Prinzip der Organisationsentwicklung: „Keine Maßnahme ohne Diagnose!“ Alle Stärken und Schwächen werden auf den Tisch gelegt. Mit einer geleiteten schulischen Standortbestimmung können alle Mitglieder der Schulgemeinschaft, das Kollegium, die Schülerinnen und Schüler, pädagogische Fachkräfte und Eltern, eingebunden werden. Nachhaltige Veränderungen werden nur durch die Partizipation aller Akteure im System implementiert. Auch werden die intendierten Wirkungen des Programmes nur durch wirklich herausfordernde Ziele und Maßnahmen zu erreichen sein.

Intention der Selbstbewertung ist die Stärkung der Selbstverantwortung im Sinne der Selbstermächtigung. Es soll die intrinsisch motivierte Schulentwicklung „von unten“ gestärkt werden, so dass wir von vornherein jeder Verantwortungsdelegation an die übergeordnete Instanz vorbeugen möchten.

Im Rahmen der ersten Akademie werden mögliche Verfahren einer partizipativen Schulentwicklungsbilanz vorgestellt und verschiedene Wege aufgezeigt, wie der Prozess der Selbstbewertung in unterschiedlich großen Systemen verlaufen könnte. Je nach Ausgangslage ist er standortspezifisch anzupassen. Dies wird im Programm unterstützt durch die externe Moderation der Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleiter vor Ort sowie weitere Inputs und Beratung im Rahmen der Akademie II.

Als zugrundeliegendes Qualitätsverständnis schlagen wir den Schulen in *impakt schulleitung* die Kriterien des Deutschen Schulpreises der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung vor (vgl. www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-gute-schule-aus; letzter Zugriff 20.09.2019, 2019). Sie sind schlank, aber ebenso relevant wie praktikabel, kompatibel mit den Referenzrahmen Schulqualität der Bundesländer und greifen die Erkenntnisse der nationalen und internationalen Bildungsforschung zur Schuleffektivität auf.

Am Ende der internen Analyse stehen zahlreiche Hinweise für Veränderungen mit teilweise sehr konkreten Maßnahmenvorschlägen im Raum. Diese werden in der Nacharbeit durch die Schulleitung und Steuergruppe in den Kontext der sonstigen Schulentwicklung verortet und so die Kohärenz der Maßnahmen sichergestellt.

DIE SECHS QUALITÄTSBEREICHE SIND:**Umgang mit Leistung:**

Gute Schulen erzielen gemessen an ihrer Ausgangslage besondere Schülerleistungen in den Kernfächern, im künstlerischen Bereich, im Sport oder in anderen wichtigen Bereichen.

**Unterrichtsqualität:**

Gute Schulen sorgen dafür, dass Schülerinnen und Schüler ihr Lernen selbst in die Hand nehmen; ermöglichen ein verständnisintensives und praxisorientiertes Lernen auch an außerschulischen Lernorten; verbessern den Unterricht und die Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern mithilfe neuer Erkenntnisse kontinuierlich.

**Umgang mit Vielfalt:**

Gute Schulen haben Mittel und Wege gefunden, um produktiv mit den unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen, Interessen und Leistungsmöglichkeiten, mit kultureller und nationaler Herkunft, Bildungshintergrund der Familien sowie Geschlecht ihrer Schülerinnen und Schüler umzugehen; tragen wirksam zum Ausgleich von Benachteiligungen bei; fördern das individuelle Lernen planvoll und kontinuierlich.

**Verantwortung:**

In guten Schulen wird ein achtungsvoller Umgang miteinander, gewaltfreie Konfliktlösung und sorgsamer Umgang mit Sachen nicht nur postuliert, sondern gemeinsam vertreten und im Alltag verwirklicht; wird die Mitwirkung und demokratisches Engagement, Eigeninitiative und Gemeinsinn im Unterricht, in der Schule und über die Schule hinaus tatsächlich gefördert und umgesetzt.

**Schulleben, Schulklima und außerschulische Partner:**

Gute Schulen sind Schulen mit einem guten Klima und einem anregungsreichen Schulleben; sind Schulen, in die Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer sowie Eltern gern gehen; pflegen pädagogisch fruchtbare Beziehungen zu außerschulischen Personen und Institutionen sowie zur Öffentlichkeit.

**Schule als lernende Organisation:**

Gute Schulen praktizieren neue und ergebnisorientierte Formen der Zusammenarbeit des Kollegiums, der Führung und des demokratischen Managements und fördern planvoll die Motivation und Professionalität ihrer Lehrkräfte; erkennen in der Bewältigung von administrativen Vorgaben, der kreativen Anpassung des Lehrplans, der Organisation und Evaluation des Schulgeschehens und der schulischen Ergebnisse eigene Aufgaben für sich und bearbeiten sie selbständig und nachhaltig.

Blick auf vorhandene Daten und die externe Sicht

Im Rahmen der Standortbestimmung werden auch externe Informationen aus der Qualitätsanalyse (Schulinspektion in NRW) und vorhandene Daten aus Schulstatistiken und Lernstandsuntersuchungen systematisch verortet und den Ergebnissen der eigenen Entwicklungsbilanz gegenübergestellt. Ziel ist, ggf. vorhandene blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung sichtbar und Daten für die Schulentwicklung nutzbar zu machen.

Es kann ein Ergebnis der Selbstbewertung sein, dass das Wissen über die Wirksamkeit und Erfolge in einem oder mehreren Bereichen nicht ausreichend ist und deshalb noch systematisch erhoben werden soll. Hierzu wird auf die verschiedenen Verfahren der Evaluation bzw. im Land vorhandene Angebote hingewiesen.



Im Rahmen der drei Durchgänge in NRW, auf denen dieses Curriculum beruht, wurden die Schulleitungen dazu angeleitet, auch die Daten zu sichten und zu nutzen, die die Pädagogische Hochschule Zug für die wissenschaftliche Erforschung des Programms an den Schulen erhoben hat. Konkret waren dies Ergebnisse einer Befragung des Lehrkörpers und pädagogischen Personals zur Schulsituation, Arbeitszufriedenheit, Organisations- und Unterrichtsentwicklung, die den Schulen jeweils als kurze Berichte zur Verfügung gestellt wurden. Wir empfehlen auch in anderen vergleichbaren Settings, den externen Blick einzuholen und zu berücksichtigen.

2.1.2 ZIELE FÜR EIN SCHULENTWICKLUNGSVORHABEN KLÄREN UND PROJEKTPLAN ENTWICKELN

Aus den Erkenntnissen der Standortbestimmung sollen die Schulen Entwicklungsschwerpunkte ableiten und priorisieren. Im Idealfall beziehen sie sich pädagogisch auf die Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse, auf die Qualifizierung und Kooperation der Lehrkräfte aus Sicht der Personalentwicklung, sowie auf die unterstützenden schulischen Organisationsstrukturen. Es soll nicht um kleine Nischenprojekte gehen, sondern um Vorhaben, die eine systemisch verankerte Veränderung des Lernens erwarten lassen. Um Strukturfragen geht es insofern, als dass diese die Unterrichtsprozesse und Lehrerkoope-ration unterstützen bzw. fördern. Jede Schule setzt sich herausfordernde, spezifische Ziele für die Schul- und Unterrichtsentwicklung der folgenden Jahre. Innerhalb der Akademien werden die Schulleitungen mit fachlichen Inputs und Anwendungsübungen unterstützt. Zudem haben Sie die Möglichkeit, alltägliche Erfahrungen in der Umsetzung im Kollegium zu reflektieren.

Es wird empfohlen, das Projekt mit Hilfe von „W“-Fragen (s. S. 29) dialogisch mit der Steuergruppe oder erweiterter Schulleitung durchzudenken und die Planung anschließend mit einem Formular zu dokumentieren. Individuelle Anpassungen und Erweiterungen sind möglich. Auch während der beiden Umsetzungsjahre wird die Projektplanung immer wieder angepasst und die dynamische Balance zwischen Plan und Realität hergestellt.

Durch die Anforderung der Wübben Stiftung einen schriftlich ausgearbeiteten Plan vorzulegen, wird die strukturierte Projektplanung unterstützt. Auf Basis dieses Dokumentes kann die Planung immer wieder auf ihre Stimmigkeit hin überprüft werden. Der Projektplan unterstützt die Verbindlichkeit und ist nicht zuletzt Grundlage für die Ausschüttung des Entwicklungsbudgets durch die Wübben Stiftung. Bei der Erstellung der Planung sind die Schulentwicklungsbegleitungen behilflich.

DER PROJEKTPLAN UMFASST INSGESAMT SIEBEN BEREICHE:

I KONZEPT

a Ausgangslage

Warum wird das Projekt durchgeführt?
Was ist der Ist-Stand, der verändert werden soll? Welche Herausforderungen haben Sie identifiziert? Welche Schlussfolgerungen haben Sie daraus gezogen?

b Vision und Leitbild

Was ist Ihre bzw. die Vision der Schule?
Was steht im Leitbild der Schule?

c Ziele und Zielgruppe(n)

Was möchten Sie erreichen? Wer ist die Zielgruppe? Was soll bei der Zielgruppe anders werden? Was sind Gesamtziele und Teilziele? (Bitte formulieren Sie „smarte“ Ziele²) Gibt es eine Verbindung zum Schulprogramm oder Leitbild? Wenn ja, welche?

² Smart ist ein Akronym aus dem Projektmanagement und steht für spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert. Siehe dazu auch Kapitel 4.3.3.

d Maßnahmen und Meilensteine

Welche Maßnahmen werden Sie ergreifen, um die Ziele zu erreichen? Warum ergreifen Sie gerade diese Maßnahmen (Abgleich mit dem pädagogischen Konzept)? Was sind Teilschritte bzw. Meilensteine auf dem Weg zum Gesamtziel?

e Wirkungsmessung und Evaluation

Woran erkennen Sie, dass Sie erfolgreich sind?
Auf welche Weise wollen Sie evaluieren?
Welche Indikatoren lassen sich formulieren?
Wer ist für die Beobachtung/Monitoring zuständig?
Welche „Produkte“ wird es geben?

II UMSETZUNGSPLANUNG

f Verantwortliche und Beteiligte

Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
Wer ist beteiligt und übernimmt welche Aufgaben?
Wer ist betroffen und zu informieren/einzubeziehen?
Welche Rolle spielt die Schulentwicklungsbegleitung?

g Zeitplan

Bis wann wollen Sie die Teil- und Gesamtziele erreicht haben? Welche Aktivitäten müssen wann durchgeführt werden? (Visualisierung auf einem Zeitstrahl nötig)

h Entwicklungsbudget und weitere Ressourcen

Welche Ausgaben planen Sie mit Hilfe des Entwicklungsbudgets? (Tabellarische Übersicht der geplanten Maßnahmen mit Kosten)

2.2 ZWEITES JAHR: PROJEKTE UMSETZEN UND AGIL STEUERN

2.2.1 AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Die Projektumsetzung erfolgt durch die Akteure in den Schulen und wird durch die Schulleitungen, durch die Steuergruppen und durch weitere Funktionsträger geleitet. Dabei werden sie durch die Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleiter unterstützt. Innerhalb der Akademieveranstaltungen und Boxenstopps wird der jeweilige Zwischenstand beraten und individuelle Herausforderungen bei der Umsetzung erörtert. Auch etwaige Kurskorrekturen und Anpassungen werden im Sinne einer agilen Projektplanung hier vorgenommen.

Eine wichtige Leitungsaufgabe ist es, während der Projektumsetzung mit dem Lehrerkollegium und den weiteren pädagogischen Fachkräften im Kontakt zu sein, den Fortschritt zu verfolgen, zu evaluieren und ggf. nachzusteuern. Hierzu werden in den Akademien verschiedene Instrumente eingebracht wie die Projektampel, bilanzierende Dialogformen (Denkkreise, Kommunikationsübungen zu Beauftragungs- und Kritikgesprächen), Evaluationsplanung und die Zwischenreflexion (s.u.). Die ursprüngliche Projektplanung wird diskursiv und datengestützt kontinuierlich weiterentwickelt und die Dynamik sonstigen Ereignissen angepasst.

2.2.2 INNERSCHULISCHE ZWISCHENBILANZ UND EVALUATION

Zum Ende des zweiten Programmjahres wird systematisch Bilanz gezogen und der Prozess mit den Beteiligten ausgewertet. Dem Programmteam ist es wichtig zu unterstreichen, dass alle Planungen und Dokumentationen nicht primär zum Zwecke der externen Rechenschaft erforderlich sind, sondern als nützliche, wenn nicht notwendige Steuerungstools verstanden werden. Aus diesem Grunde wird auf einen obligatorischen Zwischenbericht verzichtet und dieser durch das Einreichen der protokollierten Zwischenreflexion ersetzt.

Anhand einiger Leitfragen soll ein schulinterner Dialog zum Stand der Projektarbeit geführt werden. Gedacht ist an ein selbst moderiertes ca. zweistündiges Gespräch im Kreis der Projektverantwortlichen (Schulleitung, Stellvertretung, Steuergruppe, ggf. weitere Personen). Die Ergebnisse werden stichpunktartig dokumentiert. Die schulinterne Reflexion dient zum einen der internen Projektsteuerung und hilft, das verbleibende Projektjahr effektiv und zielorientiert zu gestalten.

Zum anderen werden die dokumentierten Erkenntnisse als Zwischenbericht eingereicht, so dass weiterer Aufwand hierfür entfallen kann.

Projektstand

- Wo stehen wir in unserem Projekt zeitlich und inhaltlich? (Kurze Auflistung der bisherigen Aktivitäten)
- Wo sehen wir uns im Hinblick auf die Zielerreichung?
- Ist das Projekt hinreichend mit anderen Projekten/Initiativen oder Entwicklungsfeldern unserer Schule verbunden? (Schnittstellen bitte kurz benennen)

Steuerung

(Notizen für den weiteren Prozess, bzw. das dritte Programmjahr)

- Was heißt das für unseren schulinternen Prozess?
- Was brauchen wir von der Schulentwicklungsbegleitung? (ggf. Konkretisierung des Auftrags)
- Müssen wir unsere Evaluationsplanung anpassen? (Veränderungsbedarfe bitte kurz benennen)

Wirkung

- Was hat sich in unserem Kollegium verändert? Woran haben wir das bemerkt?
- Ist bei den Schülerinnen und Schülern etwas angekommen? Können wir benennen, was?
- Was hat sich im Unterricht verändert? Wie verändert sich das Lehren und Lernen an unserer Schule?



2.3 DRITTES JAHR: VERSTETIGEN UND SICHERN

Das dritte Jahr dient der weiteren Projektumsetzung sowie der Verstetigung und Sicherung der Veränderungen. Es wird die Zeit nach dem Programm vorbereitet.

2.3.1 HANDLUNGSROUTINEN DER SCHUL- UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Ein Ergebnis der Arbeit im Programm *impakt schulleitung* ist die Weiterentwicklung schulinterner Strukturen und Prozesse, die sich in für den Standort passenden Handlungsrou- tinen beschreiben lassen. Es gibt im Schuljahresverlauf neuralgische Momente und sinnvoll aufeinander zu beziehende Aktivitäten, die zum Motor der Schul- und Unterrichtsentwick- lung werden können. Explizite Routinen und Verfahren tragen zur Verstetigung und auch zur Entlastung bei. In der Sprache der Qualitätsentwicklung stützen diese den „Kontinu- ierlichen Verbesserungsprozess“ mit den sich regelhaft wiederholenden Schritten Planen- Handeln-Evaluieren-Reagieren und (Nach)-Steuern.³

³ Auch bekannt als „PDCA“:
Plan – Do – Check – Act.

1. Prüfen der Basis:

Das muss gegeben sein

- Pädagogisches Leitbild und Schulprogramm (Aktualisierung etwa alle 5 Jahre)
- Schulinterne Curricula und Jahresarbeitspläne
- Besetzung von Funktionsstellen und Steuergruppe (jährlich prüfen)
- Gremienstruktur mit Aufgabenbeschreibungen und Zeitkontingenten
- Soziales Betriebssystem: Stimmen Kooperationsstrukturen und Beziehungen
- Entscheidungswege: Gesamtkonferenz, Schulkonferenz, vorbereitende Prozesse und Kommunikationswege

2. Handlungsrou- tinen im Einzelnen

(jedes Jahr zu durchlaufen)

- Festlegung der Jahresschwerpunkte der Schul- und Unterrichtsentwicklung für das kommende Schuljahr mit Zielen (mit Bezug auf Leitbild und Schulprogramm)
- Bestimmen geeigneter Maßnahmen und Arbeitspakete (Arbeitsprogramm)
- Aufstellen eines Jahreszeitplanes
- Ressourcenbewusste und stärkenorientierte Personalplanung mit gerechter Lastenverteilung und Personalentwicklung (Unterrichtsbesuche durch die Leitung, Mitarbeitergespräche)
- Qualifizierungskonzept: systematische Weitergabe interner Expertise, externe Fortbildungen, kollegiale Hospitationen, Exkursionen, Feedbackkultur in Teams
- Prozesse der Unterrichtsentwicklung in Teams: Jahrgangsteams/Fachteams: Entwicklung, Erprobung, Feedback/Evaluation, Reflexion und Überarbeitung, Wissensmanagement, Analyse der Lernstands- ergebnisse und Übergaben im Jahreskreis

Die Schulleiterinnen und Schulleiter prüfen auf Grundlage ihrer Projekte und Entwicklungsarbeit, welche Routinen sie bereits eingeführt und sich als sinnvoll erwiesen haben. Je nach Vorerfahrung der Schulen werden sie ergänzt. Alle Handlungsrountinen müssen am Schuljahresende auf ihre Wirksamkeit und die Passung mit dem Schulprogramm überprüft sowie für das neue Schuljahr überarbeitet werden. Exemplarisch arbeiten die Schulleitungen in den letzten Akademien am Schulentwicklungsplan für die nächsten 3-5 Jahre und führen dabei bestehende Handlungsrountinen und „Lessons Learnt“ aus ihren **impakt**-Projekten zusammen.

2.3.2 PROJEKTMANAGEMENT: ABSCHLUSSREFLEXION

Analog zur Zwischenreflexion wird am Ende des dritten Jahres und damit zum Übergang von der Projektzeit in die Verstetigung im Alltag eine erneute Reflexion erbeten. Die Leitfragen hierzu im Einzelnen:

1. Rückblick & Projektentwicklung

- Was wollten wir mit dem Projekt erreichen? Was waren unsere Ziele?
- Was waren unsere wichtigsten Schritte und Maßnahmen zur Zielerreichung über den gesamten Projektzeitraum? (→ Visualisierung)

2. Veränderungen & Wirkungen

- Inwieweit haben wir unsere Ziele erreicht? Woher wissen wir das?
- Gab es eine schulinterne Evaluation und welche waren die zentralen Ergebnisse?
- Welche Veränderungen an unserer Schule können wir benennen?
 - Am Kollegium? Woran haben wir das bemerkt?
 - Im Unterricht?
 - Bei den Schülerinnen und Schülern?

3. Organisationsentwicklung

- Was haben wir über unseren Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit gelernt?
- Wo haben sich ggf. Widerstände gezeigt und wie konnten wir diese überwinden?
- Wie war die Zusammenarbeit mit der Schulentwicklungsbegleitung?

4. Ausblick & Auswirkungen

- An wen kommunizieren wir die Ergebnisse und unsere „Lessons Learnt“ und wie feiern wir das Erreichte? (Kollegium, Schulgemeinschaft, Schulaufsicht, Schulträger)
- Wie sichern bzw. verankern wir es?
- Wie geht es weiter?

5. Rückmeldung zum Programm

- Haben uns die Angebote aus dem **impakt**-Programm in der Entwicklung geholfen?
- Können wir dies auf einzelne Bausteine zurückführen?
- Nur für die Schulleiterin, den Schulleiter: Inwiefern haben Sie sich und Ihr Leitungshandeln durch das Programm verändert?

3

DAS KONZEPT DER AKADEMIEN IM PROGRAMM IMPAKT SCHULLEITUNG



3.1 LEITGEDANKEN DER AKADEMIEN

Die Akademieveranstaltungen bieten den Raum für die zwei Programmbausteine, die zentral für alle teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleiter organisiert werden: „Fortbildungen“ und „Erfahrungsaustausch & Vernetzung“. Es geht um die Führungskräfteentwicklung durch eine Stärkung der vorhandenen Management- und Leadershipkompetenzen, kollegiale Beratung in der professionellen Lerngemeinschaft und prozessbegleitende Reflexion. Beispielhafte Inputs sind Kommunikation in herausfordernden Situationen, Instrumente der Personalentwicklung, Teamentwicklung und Fragen der Haltung. Schulen mit ähnlichen Arbeitsschwerpunkten können sich austauschen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Gleichzeitig bieten die Akademien einen geschützten Raum für Persönlichkeitsentwicklung, zum Nachjustieren, Absichern und Auftanken.

Auf der Handlungsebene steht die Begleitung eines größeren Schulentwicklungsprojektes bzw. prozessorientierte Projektplanung und Projektentwicklung im Vordergrund. In den Akademieveranstaltungen werden die Schulleiterinnen und Schulleiter beim sorgfältigen Aufsetzen, der planvollen Steuerung und transparenten Kommunikation eines schulspezifischen Entwicklungsprojektes angeleitet. Die Umsetzung des Schulentwicklungsvorhabens ist gleichzeitig das Praxisprojekt für die angestoßene Entwicklung der Leadership- und Managementkompetenzen. Entsprechend erfolgen im Rahmen der Akademien fachliche Inputs zu Methoden des Change-Managements und der Schulentwicklung. Durch die angeleitete Reflexion im Rahmen der Akademien wird Erfahrungslernen möglich.

Zudem wird bei den Akademieveranstaltungen stets auch die Koordination der verschiedenen Stränge des Programms in den Blick genommen. Die Schulleitungen werden dabei unterstützt, die Kohärenz der verschiedenen Interventionen herzustellen und die Gesamtregie über den Programmzeitraum von drei Jahren im Blick zu behalten. Besonders die Beauftragung und der sinnvolle Einsatz der Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleiter wird immer wieder thematisiert. Auch auf eine mögliche Weiterbearbeitung von Fragestellungen im persönlichen Coaching wird bei einigen Modulen aus dem Bereich „sich selbst führen“ explizit hingewiesen.

Die Grundstruktur: Im Laufe der drei Programmjahre nehmen die Schulleiterinnen und Schulleiter an neun Akademieveranstaltungen teil. Jede Akademie läuft über zweieinhalb Tage: beginnend am Donnerstag um 15 Uhr und endend am Samstag zwischen 15 und 16 Uhr, mit zwei Übernachtungen.

Der Tagungsplan sieht jeweils 8-10 Arbeitseinheiten, sogenannte Module vor, die von den beiden Akademieleitungen begleitet und moderiert werden. Diese geben auch die erforderlichen fachlichen Impulse. Zu einzelnen Themen werden weitere Experten bzw. erfahrene Praktiker hinzugezogen. An den Abenden sind gemeinschaftliche Aktivitäten geplant, sei es ein Spaziergang, gemeinsames Tangotanzes oder auch ein Sommerfest.

3.1.1 PROFESSIONELLE LERNGEMEINSCHAFT

Ziel des Programms *impakt schulleitung* und insbesondere der Akademien ist es, aus den Teilnehmenden eine professionelle Lerngemeinschaft zu schmieden, die während und nach den drei Jahren ihr Potenzial entfalten kann. Dieses Ziel ergibt sich zum einen aus der Tatsache, dass viele Schulleiterinnen und Schulleiter im Alltag ihr Team allein führen müssen und bei Unsicherheiten und Herausforderungen wenig Austausch finden. Zum anderen übernimmt „die Gemeinschaft“ im Laufe der drei Programmjahre zunehmend eine professionalisierende Funktion.

Eine Gemeinschaft unterscheidet sich von einer „zufälligen“ Gruppe durch gemeinsame Interessen, Ziele und Werte und eine Haltung der Kooperation sowie solidarischer Unterstützung auch in herausfordernden Situationen. Professionalität bedeutet eine qualifizierte Ausbildung, Orientierung an hohen beruflichen Standards und das Interesse an kontinuierlicher Weiterqualifikation. Beides wird in den Akademieveranstaltungen verbunden. Die Inputs aus den Fortbildungselementen werden auf die eigene Praxis übertragen, zwischen den Akademieveranstaltungen angewendet und die gemachten Erfahrungen und beobachteten Effekte gemeinsam reflektiert. Davon ausgehend, dass individuelle Lernprozesse und erst recht auch schulische Veränderungsprojekte immer auch mit Ausprobieren, Frustrationen, Fehlversuchen, Minikrisen und deren Bewältigung verbunden sind, bietet die professionelle Lerngemeinschaft der Gruppe einen auf Stabilität, Solidarität, Bestärkung und Kontinuität angelegten Rahmen (vgl. Bensen & Rolff, 2006).

3.1.2 KULTUR DER AKADEMIEEN

Um die beschriebene professionelle Lerngemeinschaft zu formieren, widmen die Akademieleitungen der Begleitung der Gruppe und ihrer Dynamik viel Aufmerksamkeit. Von der Qualität der Kooperation und dem Maß an Vertrauen hängt der Erfolg des Programms maßgeblich ab. Einige Prinzipien werden von Anfang an besonders hervorgehoben und sind als „Kultur der Akademien“ mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vereinbart:

- Die Akademieveranstaltungen bieten einen geschützten Raum mit maximaler Vertraulichkeit, es wird absolute Verschwiegenheit vereinbart. Dies ist die Voraussetzung für Offenheit und das Mitteilen auch herausfordernder oder persönlicher Fragestellungen.
- Es gilt achtsam mit Grenzen umzugehen, das bedeutet, die eigenen Grenzen wahrzunehmen und ggf. auch freundlich zu benennen sowie die Grenzsetzungen der anderen Teilnehmenden zu respektieren. So hat jeder Teilnehmende die Hoheit über den eigenen geschützten Raum.
- Gleichzeitig soll die Bereitschaft gegeben sein, sich herausfordern zu lassen und sich aus der Komfortzone herauszubewegen. So können neue Betrachtungsweisen und ungewöhnliche, kreative Ideen entstehen sowie andere Lösungen entdeckt werden.
- Es gilt in jedem Fall: Die Verantwortung für das eigene Projekt und alle damit verbundenen Entscheidungen trägt allein die Schulleiterin bzw. der Schulleiter.
- Die Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernimmt gemeinsam Verantwortung für den Prozess und das eigene Lernen. Dazu gehören auch Offenheit, Verbindlichkeit in der Teilnahme und maximale Ziel- und Lösungsorientierung.

In der ersten Akademie bringt die Akademieleitung einige Leitsätze zur Kultur der Zusammenarbeit ein, skizziert sie auf einem Poster und schlägt sie zur Verabschiedung vor. Je nach Gruppenbedürfnis werden einzelne Formulierungen verändert oder ergänzende Aspekte mit aufgenommen. Das Poster mit der Kultur der Akademie wird sorgfältig verwahrt und bei jeder Akademie mitgebracht. In unterschiedlichen Situationen kann von der Akademieleitung, aber auch von den Schulleiterinnen und Schulleitern darauf Bezug genommen werden.

3.1.3 ZUR BEDEUTUNG, GRÖSSE UND GESTALTUNG DES RAUMES

Die Akademien finden an sorgsam ausgewählten Tagungsorten statt, die neben guten und angemessen großen Arbeitsräumen auch eine hohe Verweilqualität haben. Die umsichtige Auswahl und Gestaltung des Tagungsortes mit großzügigen, lichten Räumen ist ein wichtiger Faktor für die gesamte Atmosphäre und die Begegnungen in der Gruppe. Zunächst sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich willkommen und wohlfühlen. Wertschätzung drückt sich auch im Ambiente aus und die Schulleitungen erleben, dass sich die Veranstaltenden als Gastgeber bemühen.

Daneben weist die Anordnung von Stühlen und Tischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestimmte Rollen zu und kann aktivitätsfördernd und hemmend sein. Die Sitzordnung im Kreis unterstreicht die Gleichwertigkeit aller und ist hierarchiefrei (vgl. Baldwin & Linnea, 2014). Da wir gelernt haben, auf Tagungen in Stuhlreihen mehr oder weniger passiv den Expertinnen und Experten zuzuhören, wird dies in den Akademien von Anfang an vermieden. Das Wesentliche soll hier nicht erst in den ‚befreienden‘ Pausen geschehen, sondern in den Arbeitsphasen. Die Akademien möchten den Raum für eigene Denk- und Entwicklungsarbeit geben und die Schulleitungen in ihrer Selbstverantwortung unterstützen, diese auch immer wieder einzufordern. Dazu gehört es auch, dass alle sich zeigen und nicht hinter einem Tisch oder in einer Stuhlreihe hinter dem Rücken der Kolleginnen und Kollegen „verstecken“ können. Die Mitte des Kreises ist mit zur Jahreszeit passenden Accessoires auf einer Unterlage, z.B. einem runden Teppich, gestaltet.

Dieses Arrangement bietet die erforderliche Flexibilität für die unterschiedlichen Phasen: konzentriert nach vorne ausgerichtet für Inputs, im ungehinderten Sicht- und Wahrnehmungskontakt mit der Gruppe im Kreis, schnell und flexibel wandelbar für Tandem- und Kleingruppenphasen. Für intensive Arbeitsphasen, in denen Materialien bearbeitet werden, stehen im hinteren Teil des Raumes Tischinseln und Moderationswände bereit. Bei Bedarf kann für Kleingruppenarbeit (besonders für die kollegiale Beratung) auf andere Räume und bei gutem Wetter auch auf Außenflächen ausgewichen werden.

3.1.4 ZEIT FÜR ENTSCHEUNIGUNG, PLANUNG UND DEN BLICK VON AUSSEN

Die Akademien sind als Freiräume zur Entschleunigung konzipiert. Sie möchten Zeit zum Innehalten bieten, um aus der Spirale des unkoordinierten Aktionismus in eine neue Phase der fokussierten Schul- und Unterrichtsentwicklung zu führen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben das Ziel, mit ihrem Team einen grundlegenden Veränderungsprozess zu durchlaufen, um eine (noch) bessere Schule für ihre Klientel sein zu können. An den meisten Schulen ist bereits sehr viel unternommen worden. Das Programm möchte den Schulleitungen den Raum geben, „von außen“ auf sich und ihre Schule zu sehen und die wirklich relevanten und wirksamen Maßnahmen auszubauen bzw. umzusetzen.

Darüber hinaus bieten die Akademien einen Ort für persönliche Erfahrungen und geleitete Experimente. Die Schulleitungen hinterfragen ihre eigenen Muster und justieren ihre Selbstkonzepte, Intentionen und Haltungen. Gemeinsam wird versucht, gewohnte Sicht- und Vorgehensweisen zu hinterfragen und nach neuen Ansätzen zu forschen, denn wie Albert Einstein es formuliert: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Die Qualität der Ergebnisse, die von einem System produziert werden, hängen von der Qualität der Bewusstheit der Personen ab, die in diesem System arbeiten (vgl. Scharmer, 2011, 2. Auflage). Dem liegt ein Verständnis von Führungskräfteentwicklung zu Grunde, das nur begrenzt auf Vermittlung von noch mehr Wissen und Konzepten setzt, sondern darauf, die Schulleitungen zu selbstbewusstem und verantwortungsbereitem Handeln zu ermutigen.

In jeder Akademie gibt es die „freien Planungszeiten“, um für sich oder auch in Beratung mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Aktivitäten der nächsten Etappe zu bedenken und festzuhalten. Hier soll Zeit für eine wichtige Führungsaufgabe sein, die im Alltag oft zu kurz kommt: das Nachdenken. Die Schulleitungen haben so die Gelegenheit, gut vorbereitet in den Alltag zurückzukehren. Während diese freien Planungszeiten in den ersten beiden Jahren sehr intensiv genutzt werden, sind sie im dritten Programmjahr im Prozess der schulinternen Umsetzungen weniger bedeutsam.

3.2 BILDUNGSZIELE IM ÜBERBLICK

3.2.1 SCHULLEITUNG ALS PERSON: SICH SELBER FÜHREN

Führung beginnt mit der Kenntnis über sich selbst und ausgebauten Fähigkeiten der Selbststeuerung. Die Schulleitungen erhalten im Rahmen der Akademieveranstaltungen immer wieder die Gelegenheit, sich selbst zu erkunden, ihre Intentionen und Ziele (wieder) zu entdecken und vor allem ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und Vorlieben zu bekommen, die im Führungsalltag förderlich sein können. Auch die Passung zwischen der eigenen Grundstruktur und der Rollenanforderungen wird thematisiert. Zentrale Elemente sind:

- Klärung der Vision für das eigene Leitungshandeln und die Schule
- Führungskompetenzen und Entwicklungsfelder
- Persönliche Verortung im Riemann-Thomann-Modell (s. Akademie I, Modul 6)
- Positive Leadership: Stärkenorientierte Erkundung
- Modell vom Inneren Team (s. Akademie V, Modul 2)
- Haltungen und Annahmen: Erlebnisaktivierender Workshop
- Stärkenfeedbacks durch die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Der eigene Kompass: Umgang mit Zeit und Prioritätensetzung
- Individuelle Reflexionen
- Kollegiale Beratung als Methode

Das Akademiecurriculum weist in diesem Bereich eine hohe Schnittmenge mit möglichen Themen auf, die die Schulleitungen im persönlichen Coaching ansprechen. Für eine vertiefte Bearbeitung verweisen die Akademieleitungen daher auf diesen Programmbaustein (s. Kapitel 1.2).

3.2.2 SCHULLEITUNG ALS TEAMLEITER: ANDERE FÜHREN

Eine Kernaufgabe der Schulleitung ist es, das Kollegium zu führen und mit einzelnen und Gruppen zu kommunizieren. Sie ist die Schaltstelle zwischen den unterschiedlichen Interessen und Aufgaben und trägt dazu bei, dass die Menschen sich gesehen fühlen, sich einbringen und miteinander kohärent wirksam sein können. Dieser Bereich umfasst Themen wie:

- Change-Management: Den Wandel mit dem Team gestalten
- Partizipation in Entwicklungsprozessen
- Personalentwicklung
- Salutogene/Gesundheitsförderliche Führung
- Kommunikation: Beauftragungsgespräche, Kritikgespräche, Klärungsgespräche
- Speedpräsentation: Das Projekt wirksam darstellen
- Konferenzgestaltung und Dialogqualität

3.2.3 SCHULENTWICKLUNG VON A BIS ZETT

Auch wenn davon ausgegangen wird, dass es sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Programms um erfahrene Leitungskräfte handelt, die über entsprechende Qualifizierungen und Erfahrungen im Feld der Schul- und Unterrichtsentwicklung verfügen, werden zentrale Konzepte und Ansätze im Verlauf der drei Jahre aufgegriffen. Dazu erhalten sie jeweils einen kurzen Input zur Reaktivierung und auch Ergänzung, gefolgt von unmittelbarer Anwendung auf die Gestaltung und Umsetzung des Schulentwicklungs-vorhabens zu folgenden Themen:

- Tools zur Analyse der Ausgangslage
- Systematisches Qualitätsmanagement
- Zielformulierung und Projektplanung
- Controlling und Evaluation: Handlungsroutinen im Jahreskreis
- Multi-Projektmanagement
- Strukturen und Organisationsformen
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Unterrichtswirksame Schulleitung – Ansatzpunkte zur Förderung der Unterrichtsentwicklung im Team

3.3 WIEDERKEHRENDE UND CHARAKTERISTISCHE ELEMENTE DER AKADEMIEN

Die neun Akademieveranstaltungen bestehen aus einigen wiederkehrenden, charakteristischen Elementen:

3.3.1 ÜBUNGEN ZUR AKTIVIERUNG UND ACHTSAMKEIT

Aktivierungsübungen werden an Übergängen eingesetzt, um die Begegnung, Selbstwahrnehmung, Fokussierung und Konzentration auf die Gruppe und das Thema der Akademien zu unterstützen:

A) EISBRECHER

In der Phase des Ankommens, vor Beginn des „Akademieprogramms“ gibt es im Eingangsbereich eine Station mit sogenannten „Eisbrecher-Übungen“. Sie haben meist mit dem Schwerpunktthema zu tun und werden ggf. innerhalb der Akademiezeit wieder aufgegriffen. Ziel ist es, den ankommenden Schulleitungen den Gesprächseinstieg miteinander zu erleichtern, eben das Eis zu brechen. Es sind bewusst kreative, manchmal humorvolle Aufgaben, die zum Austausch anregen und gelegentlich zu Begegnungen neben der rein beruflichen Seite einladen.

Eine Auswahl der bewährten Eisbrecher findet sich im Anhang.

B) ERÖFFNUNGSRUNDE

Jede Akademie beginnt mit einer Eröffnungsphase, die bestimmte wiederkehrende Elemente enthält: Eröffnungsrunde, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs, Erinnerung an die Kultur und wichtige Informationen zum Tagungsort. In dieser Phase sitzt die Gruppe einander zugewandt im Kreis, auf eine PowerPoint-Präsentation wird – wenn irgend möglich – verzichtet. Wichtig ist es, den Übergang aus dem hektischen Schulalltag in die Akademie als Auszeit zu unterstützen und die Gelegenheit zu geben, aktuelle Erlebnisse mit der Gruppe zu teilen.

Eine Auswahl der bewährten Eröffnungsrunden findet sich im Anhang.

C) MORGENGRUSS UND AKTIVIERUNG

Jeder Tag einer Akademie beginnt mit dem Morgengruß. Alle Anwesenden werden eingeladen, einander wahrzunehmen, die Arbeitsbeziehung wiederherzustellen und wirklich bei sich, im Raum und der Gruppe anzukommen. Es ist auch die Zeit für etwaige Anmerkungen und Resonanzen zu Erfahrungen, die vom Vortag noch nachklingen. Der Übergang von der Freizeit in eine bewusste Arbeitshaltung wird aktiv unterstützt. Wo immer passend, beziehen sich die Übungen auf das Thema der folgenden Module, oft auch auf allgemeine Aspekte der Führungskräfteentwicklung (Haltung, Selbst- und Fremdwahrnehmung, u.a.). Auch an geeigneten weiteren Stellen im Akademieverlauf kommen die themenbezogenen ‚Muntermacher‘ oder Achtsamkeitsübungen zum Einsatz. Des Weiteren sind die Phasen eine gute Gelegenheit, um Namen zu üben.

Im Anhang finden sich ausgearbeitete Beispiele.

3.3.2 JOURNALING & IMPAKT-ORDNER

Der individuelle Lernprozess der Schulleiterinnen und Schulleiter über die drei Jahre des Programms wird von einem Journal, eine Art Lerntagebuch, begleitet. Es ist ein unliniertes Blanko-Notizbuch im A5-Format und wird in der ersten Akademieveranstaltung ausgehändigt.

Immer wieder gibt es im Rahmen der Akademien Phasen der individuellen Reflexion. Diese Phasen der Stillarbeit unterbrechen bewusst die meist sehr intensive und engagierte Arbeit in der Gruppe, nehmen sozusagen etwas Fahrt aus dem Verlauf. Es trägt dazu bei, innezuhalten und in Ruhe einen Schritt zurückzutreten. Die Akademieleitungen bringen passende Leitfragen ein und ermutigen zu spontanem, intuitivem Schreiben. Teilweise schließt sich dem Journaling ein Austausch in Tandems oder Kleingruppen an. Dabei gilt es den Grad der Öffnung selbst zu steuern: Im persönlichen Journal ist Raum für die privatesten Gedanken und Vermerke; was davon im Gespräch offenbart wird, verantwortet jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer für sich und in jeder Situation wieder neu. Wie weit sie oder er sich herausfordern (lassen) und was sie oder er anderen mitteilen möchte, kann jede und jeder abhängig von Tagesform oder auch dem Grad der Vertrautheit mit dem Gegenüber jeweils neu entscheiden. An besonderen Meilensteinen im Programmverlauf unterstützen die Notizen die Reflexion des bisherigen Verlaufes.

Darüber hinaus werden die Schulleitungen ermutigt, im Journal alle gemachten Erfahrungen miteinander zu verbinden. Sie vermerken für sie relevante Situationen, Zitate, Erlebnisse und Erkenntnisse aus dem Alltag, den Akademien, dem Coaching oder der Schulentwicklungsbegleitung. So entsteht ein persönliches Logbuch oder auch Tagebuch des individuellen Lernweges.

Zusätzlich erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen vorbereiteten Ordner, in dem die Arbeitshilfen und Skripte der vermittelten Fachinhalte gesammelt und auch eigene Notizen zur Projektplanung sicher abgelegt werden können.

3.3.3 KOLLEGIALE BERATUNG

Die Kollegiale Beratung ist beim Programm *impakt schulleitung* ab der 2. Akademie fester Bestandteil des Akademieprogramms. Zu Beginn erfolgt eine Einführung und erste Übungsrunden durch die Akademieleitung, dann wird die Moderation in die Hände der Teilnehmerinnen und Teilnehmer übergeben, um die Eigenverantwortung innerhalb der professionellen Lerngemeinschaft einzufordern bzw. zu stärken. Die parallel stattfindenden Kleingruppen können sich dabei an einem Skript mit den genauen Schritten und Zeitangaben orientieren.

Im kollegialen Beratungsprozess

- werden die Erfahrungen und Kompetenzen der Gruppenmitglieder aktiviert und zur Problemlösung genutzt,
- erfahren die Anliegegeber kollegiale Unterstützung und Lösungsangebote von Kolleginnen und Kollegen mit einem ähnlichen Erfahrungshintergrund,
- erweitern alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Problemlöse- und Beratungskompetenzen,
- profitieren alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom eingebrachten Anliegen und nehmen Anregungen für die eigene Arbeit mit,
- entsteht im Idealfall ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, der Solidarität und des gegenseitigen Vertrauens.

3.3.4 THEMENGRUPPEN

Die Themengruppen bieten Raum, um allgemeine, vorbereitete oder aus den Akademie-Inputs hervorgehende, aktuelle Fragestellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erörtern und zu bearbeiten. In Anlehnung an die Themenfindung einer Open Space-Konferenz rufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst die Themen oder Fragen auf, die sie in der folgenden Arbeitsphase mit einigen Kolleginnen und Kollegen beraten möchten. Die Gruppen verantworten selbst die Moderation und Arbeitsweise. Wo immer sinnvoll, werden die Kerngedanken oder gefundene Beispiele und Lösungen auf einem Flipchart protokolliert und den übrigen Gruppenmitgliedern im anschließenden Plenum zugänglich gemacht.

3.3.5 FORTBILDUNGSELEMENTE: INPUTS DURCH DIE AKADEMIELEITUNG MIT ANWENDUNG

In jeder Akademie gibt es Fortbildungsmodule, die von den Akademieleitungen in Form von kurzen Inputs gegeben werden und die dessen unmittelbare Anwendung durch die Schulleitungen beinhalten. Da bei den teilnehmenden Schulleitungen Kenntnisse rund um die Handlungsfelder der Schul- und Unterrichtsentwicklung ebenso wie Personalführung als gegeben angenommen werden können, erfolgen sie im Rahmen der Akademien in der Regel als kompakte Auffrischungen und Zusammenfassungen der wichtigsten Aspekte. Mit dem reaktivierten und manchmal auch erweiterten Wissen gehen die Schulleitungen unmittelbar in die Anwendung auf ihr eigenes Projekt bzw. Schulentwicklungsvorhaben.

3.3.6 FORTBILDUNGSELEMENTE MIT EXTERNEN REFERENTINNEN UND REFERENTEN

In Ergänzung zur Fortbildung durch die Akademieleitungen werden ab dem zweiten Programmjahr zu bestimmten Themen externe Referentinnen und Referenten eingeladen, die einen halben bis ganzen Akademietag mit der Gruppe arbeiten. Die Schwerpunkte dieser Kompaktmodule sind obligatorisch Personalentwicklung, salutogenes Leitungshandeln und Haltung. Weitere externe Referenten werden nach Bedarf und Wunsch der Gruppe eingeladen. Raum dafür ist in den Akademien vier bis acht, je nach Wunsch der Gruppe auch in der neunten Akademie.



Wir empfehlen für Impulse zum aktuellen Forschungsstand, zu ein oder auch zwei Akademien Referenten aus dem universitären Kontext einzuladen: in einer der früheren Akademien für einen Überblick zur Situation und den besonderen Herausforderungen von Schülerinnen und Schülern, die in Stadtgebieten in herausfordernder Lage leben und aufwachsen und den sich daraus ableitenden Anforderungen an die schulische Bildung und Erziehung. Der zweite Keynote Speaker sollte zum aktuellen Forschungsstand zu Fragen wirksamen Schulleitungshandelns und Bedingungsfaktoren eines erfolgreichen School Turnarounds an Schulen in sozial herausfordernder Lage referieren.

3.3.7 BESONDERE ANGEBOTE AM ABEND

Die Anlage der Akademien als mehrtägige Veranstaltung mit Übernachtung an besonderen Orten birgt zusätzliche Möglichkeiten. In den Abendrunden vertieft sich der Austausch, es wird im Laufe der Zeit viel miteinander entspannt und gelacht, zuweilen auch durch die Gruppe initiiert miteinander gesungen oder musiziert. Schon als Freizeit im wahrsten Sinne des Wortes haben die Abende ihren Wert und unterstützen die Ziele des Programms und die Gemeinschaft der Lernenden. Die an manchen Tagungsorten vorhandenen Billardtische, Kegelbahnen oder durch die Akademieleitungen mitgebrachte „Outdoorspiele“ werden gerne genutzt (z.B. eine mobile Torwand, Bälle, Team-Skier, Wikingerschach, u.a.).

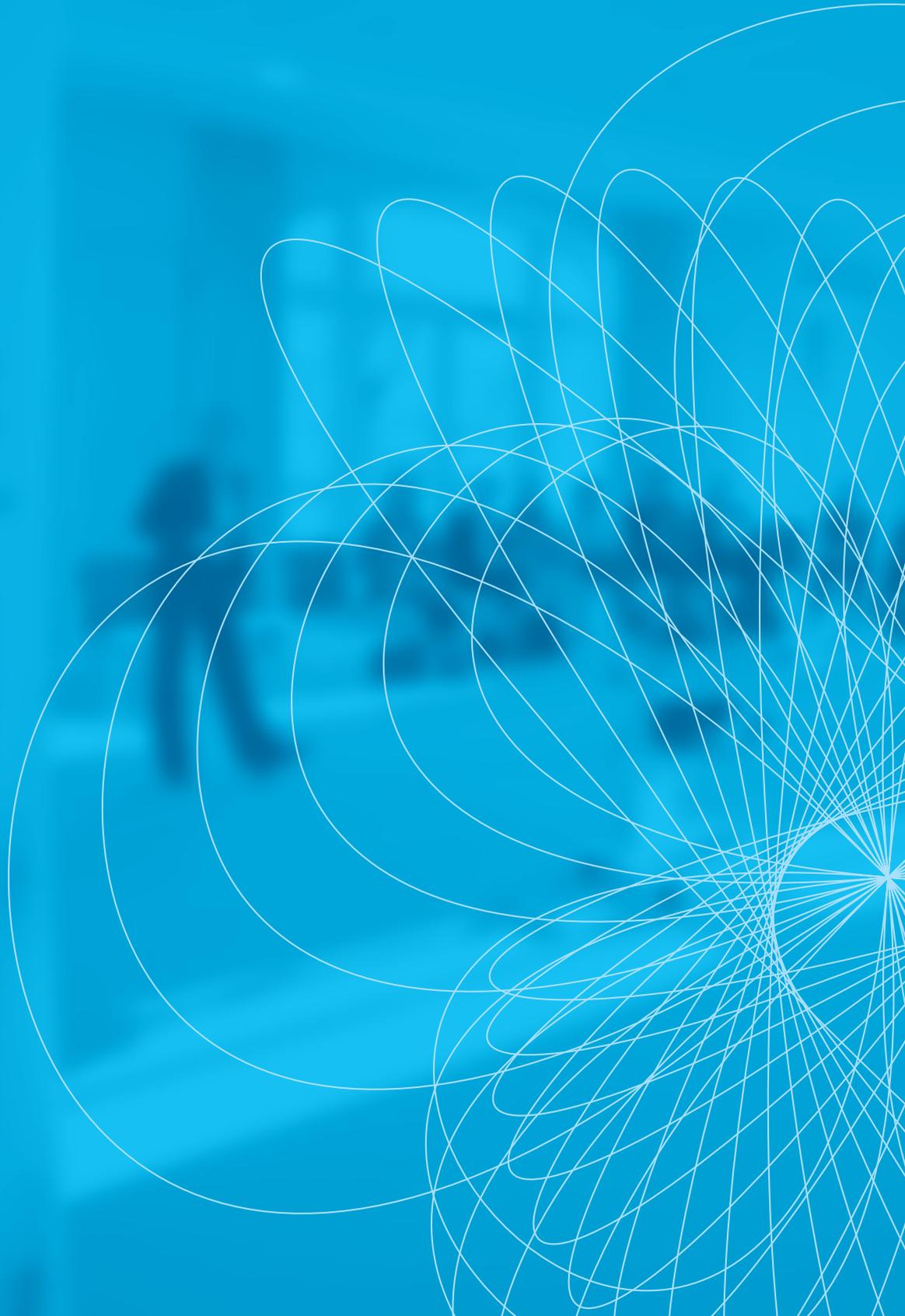
Der Abend bietet auch Raum für etwas ungewöhnliche Angebote und Herausforderungen wie „Tango – Führen und Folgen“, Improvisationstheater oder auch gemeinschaftlichen Chorgesang. Sie können eine willkommene Abwechslung sein und beleben, sollten einladend aber nicht verpflichtend sein.

Ebenfalls etabliert ist eine offene Einladung zum Abendspaziergang. Hier übernimmt die Akademieleitung nur die Einladung zu einem bestimmten Zeitpunkt zu starten und hat sich ein wenig Ortskenntnis verschafft. In seltenen Fällen bietet die Umgebung des Tagungsortes besondere Zielpunkte oder es kann eine abendliche (Stadt-)Führung stattfinden.

Bei den Akademieveranstaltungen im Sommer findet ein gemeinsames Grillfest statt, zu dem jeweils auch externe Gäste wie die Schulaufsichten, Vertreter des Ministeriums, die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter und die Coaches eingeladen werden.

4

AKADEMIEN IM EINZELNEN



ÜBERBLICK

In diesem Kapitel werden die neun Akademien einzeln beschrieben. Auf eine kurze Verortung der jeweiligen Akademie im Gesamtablauf des Programms und der Benennung der Ziele folgt jeweils ein Überblick über die Module und deren detaillierte Erläuterung. Dabei steht ein Modul für einen Sinnabschnitt in der Akademie und dauert zwischen 45–90 Minuten (max. 180 Minuten). Jedes Modul wird kurz hergeleitet sowie inhaltlich und methodisch beschrieben. Übungen und grundlegende Modelle oder Theorien sind hervorgehoben. Der Text ist bewusst narrativ-beschreibend gehalten, um den Eindruck einer mündlichen Weitergabe entstehen zu lassen.

Programmjahr

1

INNEHALTEN UND AUFBAUEN

AKADEMIE 1 – ES KOMMT AUF DEN ANFANG AN

AKADEMIE 2 – DIE AUSGANGSLAGE SICHTEN UND DIE SCHWERPUNKTE DEFINIEREN

Programmjahr

2

UMSETZEN UND AGIL STEUERN

AKADEMIE 3 – ZIELE FORMULIEREN UND DEN WEG DORTHIN PLANEN

AKADEMIE 4 – VOM PLANEN ZUM HANDELN

AKADEMIE 5 – UNTERWEGS SEIN – ORIENTIERUNG ZUM BERGFEST

Programmjahr

3

VERSTETIGEN UND SICHERN

AKADEMIE 6 – BLICK ZURÜCK, BLICK NACH VORN

AKADEMIE 7 – „PANTA RHEI... SCHÖN WÄR'S ...“

AKADEMIE 8 – „AUF DER ZIELGERADEN: FIT FÜR DEN ENDSPURT!“

AKADEMIE 9 – „DIE ERNTE SICHERN UND GESTÄRKT WEITERZIEHEN ...“



Im Anhang findet sich

- eine Übersichtsliste der verwendeten Arbeitshilfen. Diese Liste bietet einen Überblick über Arbeitshilfen, die im Rahmen des Programms erstellt und genutzt wurden.
- eine Methodensammlung: Eisbrecher, Eröffnungsrunden, Morgengruß und Aktivierungen (s. Kap. 3.3.1):
- Literatur und Links

TABELLE ALLER MODULE

1 ERSTES JAHR: INNEHALTEN UND AUFBAUEN				2 ZWEITES JAHR: UMSETZUNG UND AGILE PROJEKTPLANUNG		
AKADEMIE I		AKADEMIE II		AKADEMIE III		
<i>Es kommt auf den Anfang an</i>		<i>Die Ausgangslage sichten und die Schwerpunkte definieren</i>		<i>Ziele formulieren und den Weg dorthin planen</i>		
1	Programmstart – Formierung als Professionelle Lerngemeinschaft	Unterwegs mit Begleitung: Standortklärung und Kennenlernen der Schulentwicklungsbegleitungen	Sichten der ersten Bilanz – Wo stehen wir?	Wo stehen wir mit dem Projekt: Ziele prüfen und sichtbar machen		
2	Vorstellung der Schulen in einer Galerie		Externe Daten und Berichte – Wo stehen wir?	Projektvorstellung mit Speedpräsentationen Und Feedback		
3	Klärung der Vision und Ziele aus Sicht der Schulleitungen		Themen & Schwerpunkte der Schulentwicklung	Projekt Check-up – Projektmanagement und Controlling		
4	Handlungsfelder der Schulentwicklung – Grundlagen an Stationen		Der Weg zum eigenen Projekt – Einführung in das Projektmanagement	Positive Leadership – ein Führungskonzept		
5	Die Vielfalt der Rollen der Schulleitung in den Blick nehmen		Projektentwicklung mit dem Kollegium: das soziale Gefüge der Schule im Blick	Veränderungen mit dem Team gestalten – das PERMA-Modell		
6	Veränderungsprozesse verstehen und begleiten: Change-Modelle		Themenbezogener Kollegialer Austausch – Themengruppen	Themenbezogener kollegialer Austausch und Projektberatung		
7	Vorbereitung auf eine interne Standortbestimmung		Kollegialen Beratung – Einführung	Marktplatz mit Feedback und Themencluster		
8	Die eigenen Führungs-kompetenzen entdecken		Unterrichtswirksame Schulleitung	Kollegiale Beratung – Vertiefung		
9	Infoblock: Angebote des Programms und der wissenschaftlichen Begleitung		Informationen zum Projektplan und freie Planungszeit	Bilanz des ersten impakt-Programmjahres		
10	Strategieplanung: Wie binde ich alle an der Schulentwicklung Beteiligten sinnvoll ein?					
BESONDERE ABENDAKTIVITÄTEN				BESONDERE ABENDAKTIVITÄTEN		
Eröffnungsempfang		Tango Argentino: Führen und sich führen lassen		Grillabend nach dem 1. Programmjahr und		
				AKADEMIE IV <i>Vom Planen zum Handeln</i> Zwischenstopp: Situationscheck zum aktuellen Stand der Schulentwicklung Das soziale Gefüge meiner Schule – ein Kunstwerk Lernreise: Besuch an Best Practice Schulen mit Unterrichtshospitationen und Gespräch mit Schulleitung und Lehrkräften Projektumsetzung mit dem Team – Aufgabe und Herausforderung Kompaktmodul: Personalentwicklung (externer Input) Themengruppen Kommunikationstraining I: „Beauftragungsgespräche“ Kollegiale Beratung – Vertiefung Projektcluster der Schulen: Voneinander wissen Planungszeit		

AKADEMIE V		AKADEMIE VI		3 DRITTES JAHR: VERSTETIGEN UND SICHERN		
				AKADEMIE VII	AKADEMIE VIII	AKADEMIE IX
<i>Unterwegs sein – Orientierung zum Bergfest</i>		<i>Blick zurück, Blick nach vorn</i>		<i>„Panta rhei... Schön wär's...“</i>	<i>Auf der Zielgeraden: Fit für den Endspurt!</i>	<i>Die Ernte sichern und gestärkt weiterziehen ...</i>
Erfahrungsaustausch zu den Hospitationen		Die Vision im Blick behalten!		Mein Pädagogischer Klassiker – ein lebendiger Büchertisch	Blick auf die Zielgerade	Die Ernte sichten: individuell und Austausch
Arbeit mit dem „inneren Team“		Blick auf die Zwischenreflexion		Das Team im Blick: Wie ist die Lage?	Themengruppen	Die Ernte sichten: Meine Rolle als Schulleitung
Kompaktmodul: „Visualisierung von Prozessen“ (<i>externer Input</i>)		Wissenschaftliche Begleitung: Rückmeldung zur zweiten Befragung		Kompaktmodul: Personalführung und -entwicklung Teil 2 (<i>externer Input</i>)	Kompaktmodul: Demokratiebildung und Partizipation (<i>externer Input</i>)	Kollegiale Beratung
Bergfest – Dialogspaziergang im Tandem		Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung		Nachlese in Kleingruppen	Nachlese in Kleingruppen	Ich in meiner Rolle: Mich am Wesentlichen orientiert führen
Kompaktmodul: „Visualisierung von Prozessen“ (<i>externer Input</i>) – Fortsetzung		Kompaktmodul: Auf die Haltung kommt es an – Intuitives Bogenschießen (<i>externer Input</i>)		Kollegiale Beratung	Riemann-Thomann-Modell: Übung II	Wir: Den Dialog, die Kooperation und Beziehungen im Team förderlich gestalten
Kommunikationstraining II: „Das Kritikgespräch“		Kollegiale Beratung und/oder Themengruppen		Kommunikationstraining III: „Die Ansage“	Kollegiale Beratung	Das Team: Produktive Gestaltung von Arbeitsgruppen und Konferenzen
Kollegiale Beratung – Vertiefung		Projektnachsteuerung für das dritte Programmjahr		Planungszeit und individuelle Beratung	Planung des Abschlusses für jede Schule: Projektevaluation/ Abschlussreflexion/ Transferplanung	Vom Projektplan zu Handlungs-routinen im Jahreskreis
Evaluation – Auffrischung und Planung für das eigene Projekt						Experten-Schreibdialog zum Programm <i>impakt schulleitung</i>
Planungszeit und individuelle Beratung						Finale: Feedback und Abschied der Gruppe
				BESONDERE ABENDAKTIVITÄTEN		
„Bergfest“		Grillabend nach dem 2. Programmjahr		Film und Dialog		
				Waldspaziergang mit Stationen		



AKADEMIE 1: ES KOMMT AUF DEN ANFANG AN!

4.1.1 EINFÜHRUNG IN DIE BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE I

Die erste Akademie ist der Auftakt zu einem dreijährigen Programm, in der das Fundament für die gemeinsame Arbeit gelegt wird. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich nach einer kurzen Informationsveranstaltung aus ganz unterschiedlichen Motiven und freiwillig zur Teilnahme entschieden. Nun lernen sie ihre Kolleginnen und Kollegen kennen und erfahren, was das Programm *impakt schulleitung* konkret bietet und auch einfordert. Die Energie der Mischung aus Neugier, Aufbruchstimmung und Aufregung soll zur Inszenierung eines Neuanfangs im laufenden Betrieb genutzt werden. Am Ende der Akademie sollen die Schulleitungen ihre persönliche Intention geschärft und Vertrauen in die zukünftigen Wegbegleiter und -begleiterinnen gewonnen haben, sodass sie sich gestärkt auf den Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess einlassen können.

Es ist eine Besonderheit des Programms, dass es zwar einen Gesamtplan über alle Veranstaltungen gibt, die konkrete Ausgestaltung der Inhalte jedoch erst anhand der Anliegen der teilnehmenden Personen und zur Lösung auftretender Herausforderungen im Prozess spezifiziert wird. Der kontinuierliche Abgleich mit den Bedarfen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zieht sich durch die Akademien.

DIE ZIELE DER ERSTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter kennen das Programm *impakt schulleitung*, die verschiedenen Akteure in den Akademien, die beiden Akademieleitungen sowie die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben die Intention, Vision und Ziele für ihre Teilnahme am Programm geschärft.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als professionelle Lerngemeinschaft gelegt.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihr Wissen über systematische Schulentwicklung aktualisiert und einen gemeinsamen „Werkzeugkasten“ erhalten.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind für die Durchführung einer internen Standortbestimmung der Schule vorbereitet.
6. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre persönliche Leitungspraxis reflektiert und einen Entwicklungspfad definiert.
7. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine Planungs- und Kommunikationsstrategie mit den unterschiedlichen Akteuren entwickelt.

„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.“

Hermann Hesse



4.1.2 ÜBERSICHT DER MODULE VON AKADEMIE I





4.1.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: PROGRAMMSTART – FORMIERUNG ALS PROFESSIONELLE LERNGEMEINSCHAFT

Die Gruppe sitzt zur Eröffnung (wie in allen folgenden Akademien auch) im großen Stuhlkreis mit gestalteter Mitte (s. Kap 3.1.3). Die Projektleitung stellt die Ziele und Angebote des Programms vor. Sie gibt organisatorische Hinweise des Tagungshauses weiter und verweist auf die feierliche Eröffnung am Abend.

Die beiden Akademieleitungen übernehmen und stellen sich kurz vor. Um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und auch dem Programmteam einen Überblick über die Zusammensetzung der Gruppe zu ermöglichen, laden sie direkt zu einer Aufstellung ein. Es folgen weitere Übungen zur Formierung der Gruppe als professionelle Lerngemeinschaft.

AUFSTELLUNG

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich in drei Durchgängen zu folgenden Aspekten auf:

- a) ... in Gruppen nach Schulformen
- b) ... in Gruppen nach Größe der Schule
- c) ... in einer Reihe nach Berufsjahren in Schulleitungsverantwortung

Material:

ohne

Wirkungen:

Eine der beiden Akademieleitungen leitet die Gruppierung und Aufstellung an und lädt zu einem kurzen Austausch mit Vorstellung der nebeneinander Stehenden ein. Besonderheiten der Gruppenzusammensetzung werden sichtbar und erste inhaltliche bzw. fachliche Bezüge können entdeckt werden.

In der dritten Runde der Aufstellung nach Berufserfahrung können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ihrer persönlich gefühlten Souveränität oder auch Unsicherheit verorten. Sie finden sich neben ähnlich verorteten Menschen wieder, wissen aber auch, wen sie zur Unterstützung aufgrund der Erfahrung ansprechen können.

Abschließend addiert die Moderatorin oder der Moderator die „Erfahrungsjahre“ und spiegelt der Gruppe die bereits vorhandene Kompetenz, auf die im Prozess zurückgegriffen werden kann.

Kennenlernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im aktivierenden Interview

Ziel der nun folgenden Phase ist das vertiefte Kennenlernen einzelner Schulleiterinnen und Schulleiter. Der positive Bezug zum eigenen Alltag und zur Motivation, Schulleitungsverantwortung zu übernehmen, soll hergestellt werden.

4 Auf Anfrage werden die benannten Arbeitshilfen von der WübbenStiftung zur Verfügung gestellt. Eine Übersicht der Arbeitshilfen befindet sich im Anhang.

INTERVIEW ZUM EINSTIEG

Schritt 1:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden sich zu zweit zusammen und befragen sich anhand eines Leitfadens gegenseitig.

Material:

AH I.1 Leitfaden Interviews zum Kennenlernen⁴

Dieses Interview dient dem ersten gegenseitigen Kennenlernen. Ihr Partner, Ihre Partnerin wird Sie interviewen. Anschließend stellen Sie sich anhand Ihrer Geschichte gegenseitig in einer 4er-Gruppe vor.

Die Fragen:

1. Seit wann sind Sie Schulleitung?
2. Was hat Sie bewogen, in Leitung zu gehen?
3. Was hat Sie bewogen, an diese Schule zu gehen?
4. Erzählen Sie mir bitte von einem besonderen Highlight des letzten Jahres.

Schritt 2:

Nach dem Zweiergespräch finden sich jeweils zwei Tandems in einer Kleingruppe zusammen, um sich vorzustellen und auszutauschen.

Wirkungen:

Dieses Interview ist in Anlehnung an das „Wertschätzende Interview“ aus dem Ansatz der Appreciative Inquiry konzipiert, der in den 80er-Jahren von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt wurde. Dabei wird konsequent das Positive erkundet und mehr von dem, was gelingt, betont, anstatt auf das Negative zu fokussieren (vgl. Bensen & Maleh, 2012).

Kennenlernen von Ablauf und Kultur der Akademie

Die Kleingruppen bleiben zusammen sitzen und eine der Akademieleitungen stellt bewusst jetzt erst die Ziele und den Ablauf der Akademie sowie die Leitideen der Kultur in der sich bildenden professionellen Lerngemeinschaft vor.

INFORMATIONSWÄNDE

Material:

Vorbereitete Flipcharts mit Zielen, Ablauf und Kultur der Akademie (s. Kapitel 3) verbleiben während der Veranstaltung sichtbar im Raum.

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten Transparenz über den Ablauf der Veranstaltung und Möglichkeit zum Abgleich und zur Korrektur der Erwartungen im Laufe der Akademie.



Erwartungsabfrage – Sammlung in Kleingruppen

In Kenntnis der Programmziele und des vorgestellten Akademieablaufes bekommen die Schulleitungen nun Gelegenheit, diese mit ihren persönlichen Erwartungen und Anliegen an das Programm abzugleichen. Bisher haben sie sich für einen vorgegebenen Programm-entwurf entschieden, den sie sich nun zu eigen machen sollen. Ziel ist es, zur aktiven Teilnahme und Mitgestaltung im Sinne der Kultur des Programmes einzuladen.

ERWARTUNGSABFRAGE

Eine erste Anfrage richtet sich an jede Schulleitung:

1. Das will ich in diesen Akademietagen erreichen ...
2. Das will ich dazu beitragen ...
3. Das darf auf keinen Fall passieren ...

Schritt 1:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer machen persönliche Notizen auf Moderationskarten. Dann weiter mit Variante A oder B.

Schritt 2 – Variante A:

Jede Schulleitung pinnt die eigenen Karten an die Moderationswand und erläutert sie kurz. Vorteile: Jede Person wird von der gesamten Gruppe wahrgenommen und kann sich erklären. Nachteile: Bei 25 Schulleitungen sehr zeitaufwändig; kann ermüdend sein.

Schritt 2 – Variante B:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschen sich in ihrer Kleingruppe aus und notieren die wichtigsten übereinstimmenden Aspekte auf bereitliegende Moderationskarten. Vorteile: sehr aktiver Austausch in der Kleingruppe und Zeitersparnis. Nachteile: nicht jeder wird im Raum sichtbar; bedeutsame individuelle Bedürfnisse können untergehen.

Material:

Moderationskarten in drei Farben, Stifte, Moderationswand, Nadeln

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer formulieren ihre Bedürfnisse und Erwartungen. Wichtig ist die verbindende Frage, was jeder einbringen kann, denn es wird deutlich, dass das Geschehen in der Akademie nicht „konsumiert“ werden kann. Die Punkte zu „was auf keinen Fall geschehen darf“ geben der Akademieleitung wertvolle und wichtige Hinweise zum weiteren Verlauf.



MODUL 2: VORSTELLUNG DER SCHULEN IN EINER GALERIE

Das Ziel des zweiten Moduls ist es, die Schulen im Rahmen der Akademieveranstaltung sichtbar werden zu lassen, sie zu repräsentieren. Neben den anwesenden Schulleitungen als Repräsentanten soll ein Bild der jeweiligen Schulen entstehen und während der gesamten Akademie im Raum in Form eines Posters präsent bleiben. Da die Schulleitungen sich im Folgenden auch inhaltlich untereinander beraten und vernetzen sollen, ist hier die Gelegenheit, einen ersten, groben Überblick über alle Schulen zu erhalten. Insbesondere die Profile und aktuellen Handlungsfelder der Schulentwicklung werden in der Galerie veröffentlicht.

„GALERIE DER IMPAKT-SCHULEN“ – ERSTELLUNG UND RUNDGANG

Bereits im Vorfeld der Akademie haben sich die Schulleitungen in einer vorbereitenden Aufgabe, die mit der Einladung zugestellt wurde, Notizen zum Stand der Schulentwicklung an ihrer Schule gemacht. Anhand der sechs Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises wurden Stärken und Entwicklungsthemen der Schule notiert. Nun erstellen die Schulleiterinnen und Schulleiter in Einzelarbeit jeweils ein Poster. Die Poster werden in Form einer gut begehren Ausstellung aufgehängt. Je nach Begebenheit des Tagungsortes können sie auf einer Reihe von Moderationswänden, an den Wänden oder einfach auf dem Boden ausgelegt werden (Seile könnten die Ausstellungsfläche markieren).

Material:

- vorbereitete Überschriften und Steckbriefe mit Rahmendaten für jede Schule
- mitgebrachte Fotos, Flyer, etc. jeder Schule (in Einladung ankündigen)
- Flipchartpapier, Moderationskarten, Kleber, Scheren, Wachsmalkreiden, Stellwände, Nadeln oder Kreppband

Wirkungen:

Die teilnehmenden Schulleitungen werden aktiv und kreativ. Sie fokussieren auf die Kernelemente des Profils ihrer Schule. Bereits während der Erarbeitung entsteht ein reger und interessierter Austausch untereinander. Etwaige Gefühle der Konkurrenz oder Minderwertigkeit lösen sich in der Regel schnell auf, da hier alle nur mit einfachen und gleichen Mitteln arbeiten.



ABENDPROGRAMM: ERÖFFNUNGSEMPFANG

Nach einer sehr intensiven und dynamischen Eröffnungsphase endet der erste Tag der Akademie mit einem gemeinsamen Abendessen in festlicher Atmosphäre. Neben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind externe Gäste geladen, wie Vertreter des Kultusministeriums und der Geschäftsführer der Wübben Stiftung. Sie richten Gruß- und Dankesworte an die Gruppe und wünschen allen ein gutes Gelingen.



MODUL 3: KLÄRUNG DER VISION UND ZIELE AUS SICHT DER SCHULLEITUNGEN

Nachdem der erste Tag der allgemeinen Orientierung und der Vorstellung gewidmet war: „Wo komme ich her?“, geht es nun um den weiten Blick nach vorn: „Wo will ich hin? Was möchte ich erreichen?“. Der individuelle und persönliche Entwicklungsweg entsteht aus der eigenen Motivation und Intention, die als Fundament für alle folgenden Aktivitäten sichtbar gemacht und festgehalten werden soll.

JOURNALING – FRAGEN ZU VISION UND INTENTION

Es wird an dieser Stelle das Journal ausgehändigt und von einer der Akademieleitungen eingeführt (s. Kapitel 3). Nachdem jede Schulleitung einen guten Platz gefunden hat, wird gewartet, bis konzentrierte Stille eingekehrt ist. Ein möglicher Text zur Anmoderation: *„Wir nehmen uns jetzt etwa 30 Minuten Zeit, Ihren Motiven und Ihrer Intention zur Teilnahme am Programm auf den Grund zu gehen. Sie sollen Zeit haben, sich zu besinnen auf das, was Ihnen wirklich wichtig ist. Denn nur Sie können selber bestimmen, welches große Ziel Sie hier verfolgen und wofür Sie Ihre Arbeits- und Lebenszeit einsetzen möchten. Ich werde Ihnen nacheinander Fragen stellen, zu denen Sie sich bitte spontane Notizen machen.“*

Folgende Fragen werden gestellt, jeweils gefolgt von einigen Minuten der Stille zur Beantwortung im Journal:

1. Denken Sie an sich als Schulleitung: Warum sind Sie hier?
2. Denken Sie an Ihre Schule, Ihre Schülerinnen und Schüler, Ihr Team:
Warum sind Sie hier?
3. Was ist die wichtigste Herausforderung derzeit? ... die zentrale Stellschraube?

Bitte schlagen Sie nun die nächste leere Doppelseite auf.

4. In 5 Jahren sieht meine Schule so aus:
5. Das haben wir geschafft, weil ...

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sichern ihre persönliche Vision. Gleichzeitig nehmen sie auch die Perspektive der verschiedenen Gruppen der Schulgemeinschaft ein. Als Führungskraft machen sie sich auf die Suche nach den Ansatzpunkten für das Schulentwicklungsprojekt. Zuletzt entwickeln sie ein positives Zukunftsbild und stärkende Faktoren für den vor ihnen liegenden Prozess.

Im Anschluss an die individuelle Schreibphase öffnen sich die Schulleiterinnen und Schulleiter wieder dem Gruppengeschehen und es folgt ein Austausch zur Vision und den Intentionen in Zufallsgruppen mit vier Personen. Das Kennenlernen wird vertieft und gegenseitige Bestärkung möglich. Eine Dokumentation der Erkenntnisse oder Inhalte ist an dieser Stelle nicht sinnvoll.



MODUL 4: HANDLUNGSFELDER DER SCHULENTWICKLUNG – GRUNDLAGEN AN STATIONEN

Es folgt ein längerer Block zur Auffrischung und Erweiterung der Kenntnisse über relevante Handlungsfelder der Schulentwicklung. Bei der Konzeption der Akademie haben wir uns dafür entschieden, die allgemeinen Grundkenntnisse als bekannt vorauszusetzen und keine Fortbildung zu diesen Themen anzubieten. Die Entscheidung beruht auf der Grundannahme, dass inzwischen alle Personen in Schulleitungspositionen eine grundlegende Einführung in das Schulmanagement erfahren haben; sei es in den obligatorischen Schulleitungsqualifizierungen, in einem auf Eigeninitiative hin belegten Zusatzstudiengang Schulmanagement oder durch Selbststudium bzw. punktuelle Fortbildungen. Gleichwohl sind wir uns bewusst, dass der Wissensstand sehr unterschiedlich ist und vor allem das Wissen meist erst bei konkreten Alltagsanwendungen relevant wird und dort weitergehende Fragen auftauchen. Hierauf wird in der Akademie so teilnehmerorientiert und differenziert wie möglich eingegangen. Ziel ist ein gleicher Wissensstand und ein gemeinsamer Fundus an hilfreichen Tools und Arbeitshilfen für den Schulalltag.

Es folgt eine Arbeit an Stationen zu den zentralen Handlungsfeldern der systematischen Schulentwicklung:

- Unterrichtsentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement
- Projektmanagement
- schulinternes Qualitätsmanagement und Evaluation

Bei der Auswahl der „Handlungsfelder der Schulentwicklung“ folgen wir zunächst der von Hans-Günter Rolff etablierten Trias der Schulentwicklung auf der Ebene der Einzelschule mit den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, die aufeinander bezogen zu betrachten sind. Wir haben die Felder ergänzt um die unterstützenden Prozesse Projektmanagement und schulinternes Qualitätsmanagement, die wir für grundlegendes Managementwissen halten.

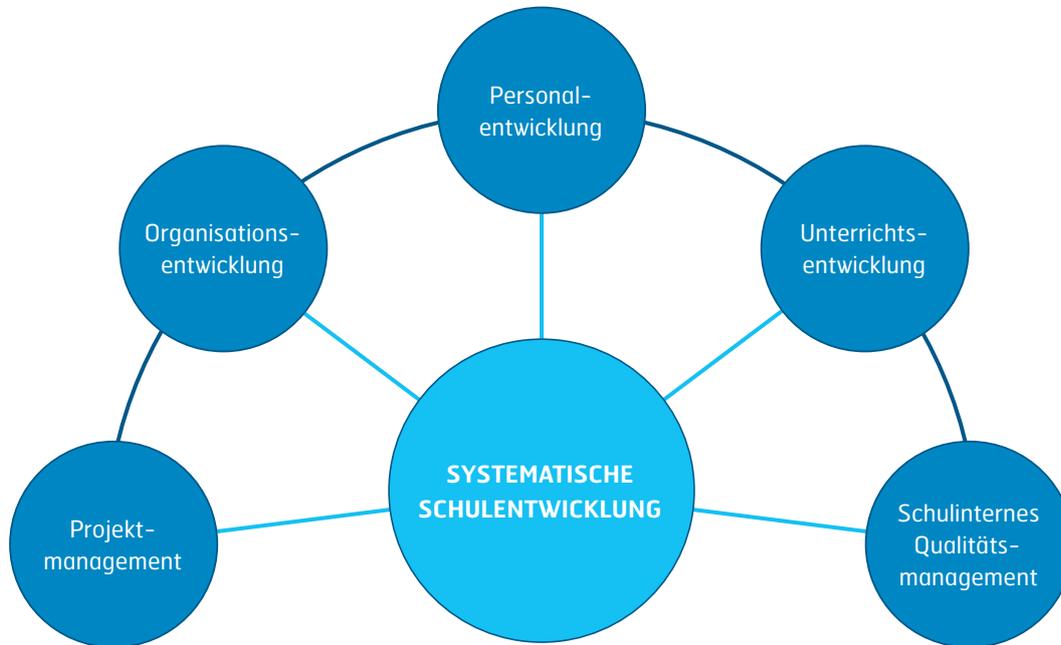
Jedes Thema der Stationen wird im Laufe der drei Jahre durch einen Input der Akademieleitungen oder externe Referenten noch einmal vertiefend behandelt und auf die laufenden Schulentwicklungsvorhaben bezogen.

Nach einem Impulsvortrag einer der Akademieleitungen zum Überblick und zur Einführung in das Thema, folgt der „Stationenpark Schulentwicklung“. Hierfür sind im Raum fünf Tischgruppen mit den entsprechenden Materialien und Aufträgen vorbereitet.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter teilen sich in fünf Kleingruppen auf und durchlaufen die ersten drei Stationen des vorbereiteten Stationenparks. Die Gruppenzuordnung ist an dieser Stelle freiwillig aber verbunden mit der Anregung, sich mit Personen zusammenzufinden, mit denen man bisher noch nicht gesprochen hat.



GRUNDLAGEN DER SYSTEMATISCHEN SCHULENTWICKLUNG



Station 1: Unterrichtsentwicklung

„Unterrichtsentwicklung umfasst die Gesamtheit der systematischen Anstrengungen, die darauf gerichtet sind, die Unterrichtspraxis im Sinne eines sinnhaften und effizienten Lernens zu optimieren, das sich im Wechsel von angeleiteter und selbstständiger Arbeit vollzieht“ (Buhren & Rolff, 2012, p. 20).

Im Kontext von Schulentwicklung meint Unterrichtsentwicklung alle Maßnahmen zur Verbesserung des Lehr- und Lerngeschehens, die 1. systematisch, 2. teamorientiert und 3. schulweit (übergreifend) umgesetzt werden (vgl. Meyer, 2015). Folglich ist nicht die partielle Anpassung des Unterrichts einzelner Lehrkräfte gemeint, auch wenn diese durchaus der Ausgangspunkt für die spätere systematische Unterrichtsentwicklung sein kann. Dieses Thema wird während der gesamten Programmlaufzeit immer wieder in den Fokus gerückt, da der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule im Kernprozess Unterricht erfüllt werden kann. Die Schulleitungen sollen mit ihrem Kollegium Unterrichtskonzepte entwickeln, die eine ausgewogene Balance von instruierenden Phasen sowie kooperativem und individuellem Lernen erlauben und neben dem Klassenraum auch außerschulische Lernorte und Partner einbeziehen. Alternative Modelle der Leistungsrückmeldung und -bewertung werden ebenfalls zum Gegenstand.

EINGEFÜHRTE MODELLE ZUR UNTERRICHTSENTWICKLUNG:

1. Prozessmodell der Unterrichts-entwicklung (vgl. Meyer, 2015, S. 15)

Im Bild eines Schulhauses werden die verschiedenen Ebenen der Schul- und Unterrichtsentwicklung übersichtlich dargestellt. Es soll dazu beitragen, im Blick zu halten, dass bei aller persönlichen und gemeinsamen Entwicklungsarbeit zunächst die alltägliche Unterrichtsarbeit zu leisten ist, die gleichzeitig auch den Ort der Veränderung im Sinne einer optimierten Lehr- und Lernumgebung bildet.

2. Drei-Säulen-Modell des Unterrichts (vgl. Meyer, 2015, Kapitel 2, S. 38ff.)

Dieses Modell verdeutlicht die Zusammenhänge der unterschiedlichen Lehr- und Lernarrangements, die anlassbezogen immer wieder neu austariert werden müssen. Ziel ist eine etwa drittelparitätische Verteilung von direkter Instruktion, kooperativen Lernformen und individualisierten Angeboten. Die Schulleitung erörtert Anwendungsmöglichkeiten des Modells für die Unterrichtsentwicklung mit ihrem Kollegium.

3. Gütekriterien der Unterrichts-entwicklung (vgl. Meyer, 2015, S. 118)

Eine Checkliste, die förderliche Elemente der kooperativen Unterrichtsentwicklung im Kollegium beschreibt. Es handelt sich um zehn Aspekte, die im Verantwortungsbereich der Schulleitung direkt oder indirekt steuerbar sind und die regelmäßig evaluiert werden sollten.

AUFTRAG AN DER STATION:

Nehmen Sie sich die zur Verfügung stehenden Materialien und sichten Sie diese.

Gehen Sie in den Austausch mit der Tischgruppe zu folgenden Fragen:

- Gibt es an Ihrer Schule eine gemeinsame Haltung, einen pädagogischen Konsens?
- Wo gibt es an Ihrer Schule gemeinsame Unterrichtsentwicklung?
- Wo sehen Sie die Herausforderungen?

Material:

Literaturempfehlung s.o. Hilbert Meyer, 2015

Dieser erste Austausch dient der Akademieleitung einerseits als Diagnosephase der Ausgangslagen der Schulleitungen bzw. der schulischen Praktiken der Unterrichtsentwicklung und andererseits als Vorbereitung für die Vertiefung bei den nächsten Akademien.

Station 2: Organisationsentwicklung

Die Entwicklung der Einzelschule wird seit Beginn der 90er Jahre als geplante Organisationsentwicklung mit den aufeinander folgenden Phasen 1. Initiation, 2. Implementation und 3. Institutionalisierung (Verstetigung) verstanden.

Dabei verlaufen die Entwicklungen zwar gut geplant und stets auf Basis einer gründlichen Diagnose, jedoch in keinem Fall linear. Je nach Prozessverlauf sind Kurskorrekturen erforderlich, um am Ende doch am gewünschten Ziel anzukommen. Organisationsentwicklung bedeutet, eine Organisation von innen heraus weiterzuentwickeln, und zwar im Wesentlichen durch deren Mitglieder selbst, wobei der Leitung eine zentrale Bedeutung zukommt und nicht selten Prozessberaterinnen und Prozessberater von außen hinzugezogen werden (vgl. French & Bell, 1990).

**AUFTRAG AN DER STATION:**

Nehmen Sie sich die zur Verfügung stehenden Materialien und sichten Sie diese.

- Ergänzen Sie die möglichen Bausteine der schulischen Organisationsentwicklung
- Tauschen Sie sich bitte zur Praxis Ihrer Schule aus.
- Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?

Material:

Zech, R. (2008). *Leitbildentwicklung in Schulen*. In: Bartz, Adolf; u.a.: PraxisWissen Schulleitung 2570.14, Basiswissen und Arbeitshilfen zu zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung. Köln: WoltersKluwer, S.1-9.

Bartz, A. (2004). *Die Unterrichtsverteilung*. In: Organisationsgestaltung von Schule Band 3, Kap. 5. Schulleitungsfortbildung NRW: Verlag Kettler, S. 43-49.

Station 3: Personalentwicklung und -management

Mit der Entwicklung zur eigenverantwortlicheren Schule kommen auf die Schulleiterinnen und Schulleiter insbesondere im Feld der Personalführung und Personalentwicklung neue Aufgaben zu. Sie sind Dienstvorgesetzte und sie haben damit erweiterte Befugnisse, wie beispielsweise Personalentscheidungen und dienstliche Beurteilungen. Personalentwicklung wird damit zur zentralen Aufgabe. Sie müssen die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen, erkennen und gezielt weiterentwickeln können. Unterrichtsbeobachtungen mit Feedback, Mitarbeitergespräche, Qualifizierungsplanungen und die auf das Profil der Schule abgestimmte Teamzusammensetzung und Personalgewinnung sind wichtige Bereiche der Personalführung.

AUFTRAG AN DER STATION:

Nehmen Sie sich die zur Verfügung stehenden Materialien und sichten Sie diese.

- Sammeln und dokumentieren Sie auf Karten:
Elemente individueller und gemeinsamer Qualifizierung

Material:

Kling, A., Korn, B., & Spethmann, E. (2016). *Qualifizierungsplanung ein Instrument der Qualitätsentwicklung in Schule*. In: Schulportfolio Qualifizierungsplanung. Hamburg: Agentur für Schulberatung.

<https://li.hamburg.de/material/8111030/agentur-material-qualifizierungsplanung-neu>, letzter Zugriff 02.10.2019.

Das Thema Personalführung und -entwicklung als besondere Aufgabe der Schulleitung ist so wesentlich, dass es in zwei späteren Akademien als Schwerpunkt mit externen Referenten bearbeitet wird.

Station 4: Projektmanagement

Die einzelnen Innovationsvorhaben einer Schule können mit Hilfe der Instrumente des Projektmanagements gesteuert werden. Schon der einfache Aktivitätenplan (Wer macht was bis wann und mit welchem Ergebnis?) hilft, Verbindlichkeit und Transparenz herzustellen. Eine einheitliche Gestaltung der Planungs- und Dokumentationshilfen erleichtert die Integration der Projekte in den Alltag und dient der Orientierung. Für viele Schulen ist es nicht das Problem, dass es kein Engagement gibt, sondern vielmehr, dass zu viele Aktivitäten parallel laufen und oft niemand mehr den Überblick hat. Wertvolle Zeit wird vergeudet, wenn nicht auf Vorarbeiten anderer Kollegen Bezug genommen werden kann oder das Rad immer wieder neu erfunden werden muss. Schulentwicklung kann auch als „Multi-Projektmanagement“ verstanden werden.

AUFTRAG AN DER STATION:

Nehmen Sie sich die Arbeitshilfen und sichten Sie diese.

→ Tauschen Sie sich in der Arbeitsgruppe aus: welche Erfahrung haben Sie bereits mit strukturierter Projektplanung bzw. Projektmanagement gemacht?

Material:

AH I.5 Projekt Zielklärung

AH I.6 8-W-Fragen des Projektmanagements

AH I.7 Projektstrukturplan

Station 5: Schulinternes Qualitätsmanagement und Evaluation

Ziel des Qualitätsmanagements ist es, in allen Bereichen eine beständige Verbesserung der Organisation unter Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen zu erreichen. Im englischen Sprachgebrauch geht es um das Streben nach „Excellence“, einem Zustand, der im Grunde unerreichbar ist und dennoch der Motor der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation sein sollte. Dieses Total Quality Management (TQM) erfolgt in einem ständigen Kreislauf des Planens, Handelns, Prüfens und Verbesserns. In der Schulentwicklung hilft dieses Instrumentarium, einzelne Entwicklungsbereiche und Projekte mit Blick auf die Gesamtsituation zu betrachten und langfristig den Überblick zu behalten. Es führt weg von der Projektschule hin zur lernenden Organisation. Die Instrumentarien des Qualitätsmanagements ermöglichen die Partizipation aller Kolleginnen und Kollegen und fördern die Transparenz und Stringenz im Prozess.

Der Einstieg in diesen zyklischen Prozess erfolgt üblicherweise zunächst mit einer Bestandsaufnahme oder Ist-Analyse des gegenwärtigen Zustandes einer Organisation („Wo stehen wir?“). Die Analyse erfolgt auf Basis von vorgegebenen Qualitätsbereichen und Kriterien (z.B. Referenzrahmen Schulqualität, Kriterien des Deutschen Schulpreises). Es wird somit sichergestellt, dass die Aktivitäten in allen relevanten Bereichen in den Blick genommen werden. Danach werden Stärken und Verbesserungsbereiche identifiziert und festgehalten. Daraus werden die nächsten Entwicklungsschritte abgeleitet und unter Berücksichtigung der Kapazitäten und Prioritäten wird ein Aktionsplan erstellt. Im nächsten Schritt folgt die konsequente Umsetzung dieses Planes. In regelmäßigen Abständen (empfohlen wird eine jährliche Wiederholung) findet eine Überprüfung des Erfolges in der Umsetzung (Evaluation) durch eine neue Ist-Analyse statt und der Excellence-Prozess wird erneut durchlaufen (vgl. Reese & Sommerhoff, 2018).

**AUFTRAG AN DER STATION:**

Nehmen Sie die Materialien und sichten Sie diese kurz.

- Welche Elemente der systematischen Qualitätssicherung setzen Sie bereits um?
- Wie systematisch, kontinuierlich und partizipativ ist Ihr schulinternes Qualitätsmanagement?

Material:

AH I.3 Übersichtsfolien zum Qualitätsmanagement

AH I.4 Leitfaden Evaluation

Reese, M. & Sommerhoff, B. (2018). *Basiswissen zum schulinternen Qualitätsmanagement*. In: Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln, Kronach: Carl Link.

Durch einen zusätzlichen Input zum schulinternen Qualitätsmanagement und den Prinzipien der Evaluation wird die Zeit des Stationenparks unterbrochen (vgl. <http://www.degeval.de/degeval-standards>, letzter Zugriff 12.09.2019). Eine der Akademieleitungen referiert zum umfassenden Qualitätsverständnis (TQM-Ansatz) und seiner Umsetzung in der Schule. Dabei wird auf die Zusammenhänge zwischen externer und interner Evaluation eingegangen und verschiedene Bezugsrahmen für Schulqualität eingeordnet. Ziel ist es, im Laufe des Programms die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Lage zu versetzen, ein für ihre Schule passendes Vorgehen zur schulinternen Qualitätssicherung zu entwickeln und dabei die externen Informationen aus Schulinspektionen und Lernstandsuntersuchungen einzubeziehen.

Jede Schule wird im Laufe der drei Programmjahre wiederkehrenden Handlungsroutinen zur Evaluation und Qualitätsentwicklung auf- bzw. ausbauen. Die Entscheidung für die relevanten Ziele und Verbesserungsmaßnahmen wird auf Basis einer Standortbestimmung getroffen (Einführung folgt in Modul 7), die eine Projektrevision, schulinterne Bilanz und den Blick von außen umfasst (vgl. Kapitel 2.2.1).

Zum Abschluss wird eine Checkliste zum Kenntnisstand in den Handlungsfeldern der Schulentwicklung ausgefüllt (AH I.2 Vorkenntnisse Schulentwicklung) und zur Auswertung in eine Tabelle auf einer Pinnwand übertragen. Sie ist eine wichtige Bestandsaufnahme zur Ausgangslage der Gruppe, die bei den weiteren Planungen berücksichtigt und auch an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zurückgemeldet wird. Die Akademieleitungen können bei der Feinplanung immer wieder darauf Bezug nehmen.



MODUL 5: DIE VIELFALT DER ROLLEN DER SCHULLEITUNG IN DEN BLICK NEHMEN

Ein Ziel des Programms *impakt schulleitung* ist, die Schulleiterinnen und Schulleiter in der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle zu stärken und ihnen einen Raum für die professionelle Reflexion und Weiterentwicklung zu bieten. Denn allein vorhandenes Wissen um die Techniken des Schulmanagements ist noch keine Gewährleistung für gelingende Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Im folgenden Modul wird das Feld der Rollenwahrnehmung in einer Übung in Kleingruppen in den Blick genommen. Es entstehen in kurzer Zeit Poster mit dem Bild des idealen Schulleiters oder der idealen Schulleiterin, die zum Abschluss ausgehängt und im Plenum gesichtet werden.

„DER IDEALE SCHULLEITER. DIE IDEALE SCHULLEITERIN“ – ÜBUNG ZUR VIELFALT DER ROLLEN

In fünf Kleingruppen tauschen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus und erstellen ein Bild:

„Nicht nur aus den Handlungsfeldern der Schul- und Unterrichtsentwicklung ergeben sich diverse Anforderungen an Schulleitung. Bitte erstellen Sie gemeinsam ein Bild ‚Der ideale Schulleiter, die ideale Schulleiterin‘ und geben Sie den verschiedenen Rollenanteilen und Erwartungen, die Sie selbst oder auch andere an diesen richten, treffende Namen.“

Anschließend gehen die Gruppen von Tisch zu Tisch und betrachten die Werke der anderen Schulleitungen.

Material:

5 Tische, Flipchartblätter in der Anzahl der Gruppen, Stifte, Wachsmaler

Wirkungen:

Diese Übung bietet wiederum die Gelegenheit, mit weiteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Kontakt zu treten. In humorvoller, leichter Weise findet ein Austausch über die Vielfalt der Rollen statt und es können persönliche Erfahrungen zu Anforderungen von außen geteilt werden, ohne dass dies in eine Phase des Lamentos führt.



6

MODUL 6: VERÄNDERUNGSPROZESSE VERSTEHEN UND BEGLEITEN: CHANGE-MODELLE

Neuerungen und Veränderungen bringen immer Unruhe in eine Organisation oder ein Team, die Schulleitungen vor besondere Herausforderungen stellen. Ihre Teammitglieder reagieren je nach Typ, Vorerfahrung oder aktueller Verfasstheit sehr unterschiedlich auf die Situation und lassen sich mehr oder weniger bereitwillig auf neue Projekte ein. Vom Umgang mit daraus resultierenden Widerständen und Abwehrreaktionen (manchmal auch Sabotageakten) „können viele Schulleitungen ein Lied singen“. Der Einstieg in das Thema erfolgt durch eine Übung mit einer besonderen Erfahrung zur Personalführung:

„KOMM' AUF MEINE SEITE“

Zwei Gruppen stehen sich paarweise gegenüber. Mit einem Seil wird eine Grenzlinie zwischen den beiden Gruppen markiert. Die Aufgabe für die beiden Gruppen lautet: „Bringen Sie Ihr Gegenüber auf Ihre Seite!“ (Dieser Auftrag ist bewusst nicht präziser formuliert. Auch Nachfragen werden nicht beantwortet, sondern der Auftrag wiederholt.)

Nach einer Zeit der unterschiedlichen Aktivitäten in den beiden Gruppen wird der Augenblick der Konsolidierung abgewartet und dann gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgewertet. Einige Auswertungs-/Impulsfragen als Angebot:

- Was haben Sie gemacht, um die Aufgabe zu erfüllen?
- Wie haben Sie das gemacht?
- Was hat die Lösung leicht/schwer gemacht?
- Wie haben Sie für sich entschieden?
- Gab es Hindernisse zu überwinden?
- Haben Sie so etwas wie Widerstand gespürt?
- Wo haben Sie Kompromisse gefunden?
- Waren Sie am Ende mit der Lösung zufrieden?

Material:

ein langes Seil; Raum zum Aufstellen

Wirkungen:

Diese Übung dient dazu, sensibel für einen Perspektivwechsel zu werden und vermeintliche oder tatsächliche Widerstände wahrzunehmen und mit ihnen produktiv umzugehen. Eine „Grenze“ ist von außen definiert. Grenzüberschreitungen sind möglich. Die Herausforderungen besteht darin, kompromissfähig zu sein und das Überprüfen des eigenen Standpunktes zuzulassen.

In einem Vortrag (mit einer Präsentation oder alternativ anhand von Postern) zu den Change-Modellen werden anschließend verschiedene Modelle des Change-Managements zum besseren Verständnis eingeführt und jeweils mit der Analyse der Situation des eigenen Teams verknüpft (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008). Denn: Wer seine Mitmenschen erst einmal verstanden hat, kann leichter daraus ableiten, was sie brauchen, um den neuen Weg mitzugehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten entsprechende Handouts und reflektieren ihre individuelle Situation.

EINGEFÜHRTE MODELLE ZUM CHANGE-MANAGEMENT:

1. Klimakurve (nach Kurt Lewin und Elisabeth Kübler-Ross)

Die Entdeckung der Klimakurve, die einen erfahrungsbasierten, vorhersagbaren Verlauf der Stimmung bei Change-Management-Vorhaben beschreibt, geht bereits auf die Forschungen des deutschen Psychologen Kurt Lewin zurück, der festgestellt hat, dass einzelne Menschen oder auch Teams bei auftretenden Veränderungen sehr ähnliche Phasen durchlaufen. Mit diesem Modell kann eine Führungskraft mit dem Team in den Dialog treten und die aktuellen individuellen Emotionen und Haltungen ausgesprochen werden. Die unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeit wird sichtbar und Bedürfnisse können benannt werden.

2. Typen der Veränderung (nach Everett M. Rogers)

Die Typen der Veränderung sind von der Diffusionstheorie eines amerikanischen Soziologen E. M. Rogers aus dem Jahre 1962 abgeleitet. Es beschreibt die Verteilung des Übernahmezeitpunkts einer Innovation als Glockenkurve (Normalverteilung). Es gibt folglich immer einige wenige Innovatoren, die bei neuen Ideen stets aufgeschlossen und experimentierfreudig reagieren. Ihnen folgen frühe Übernehmer, eine frühe Mehrheit und eine späte Mehrheit. Am schwierigsten oder auch gar nicht zu überzeugen sind die Nachzügler. Wir arbeiten mit dem von Rolff für den Schulbereich angepassten Modell.

3. Ursachen für Ängste und Widerstände

Eine große Sorge von Schulleitungen sind zu erwartende Widerstände. Diesen versucht man im Veränderungsmanagement vorzubeugen, indem man die dahinterliegenden Ängste und Verunsicherungen ergründet. Kennen die Schulleitungen diese genauer und interessieren sich auch aktiv für die Ängste und Verunsicherungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, können sie meist leichter Wege des Umgangs finden. Wer erst im Widerstand blockiert ist, ist nur schwer für eine Veränderung zu gewinnen.

4. Haus der Veränderung

(nach Claes Janssen & Paul Kirkbride)

„Die vier Zimmer der Veränderung“ ermöglichen es, eine unkonventionelle und anschauliche Bestandsaufnahme zum aktuell erlebten Veränderungsprozess durchzuführen. Es greift die Klimakurve wieder auf. Im ersten „Zimmer der Zufriedenheit“ befinden sich Menschen, die den Status quo schätzen, sich damit sicher und gut fühlen und keine Energie für Veränderung spüren. Erst bei veränderten Umständen oder auch Druck von außen wird das zweite „Zimmer der Verleugnung“ aufgesucht. Es wird erahnt, dass sich etwas verändern muss, aber es besteht noch keinerlei Bereitschaft. Apelle zum „Weiter wie bisher, es war doch gut“ und Trotz werden laut.

Bei weiterem Druck von außen oder tatsächlichem Zusammenbruch bisheriger Lösungen folgt der Wechsel ins „Zimmer der Verwirrung“. Klar ist, dass es nicht weiter geht wie bisher, aber das Neue bringt große Unklarheiten mit sich. Verunsicherung und Konfusion machen sich breit. Es ist der Raum der gefühlten größten Dissonanz und damit aber auch eine große Chance für echte Lernprozesse. Mit dem „Zimmer der Erneuerung“ wird dann der Lösungsraum aufgesucht, Aufbruch entsteht und Neues wird ausprobiert. Die „Zusatzflächen“ „Sonnenbalkon“ und „Keller/Verlies der Verweigerung“ ergänzen das Modell um mögliche Ausstiegspositionen im Hinblick auf das Veränderungsprojekt. Es hilft, konfrontative Polarisierungen aufzuheben und die jeweiligen Standpunkte wertzuschätzen. Es können Verabredungen zum weiteren Prozess getroffen werden.

5. Riemann-Thomann-Modell

(nach Fritz Riemann und Christoph Thomann)

In Kollegien arbeiten immer Menschen mit sehr unterschiedlichen Grundstrukturen zusammen, was das Zusammenarbeiten gelegentlich erschwert. Führungskräfte können mit diesem Modell die Verschiedenheit erkennen und die passenden Verbindungen zwischen den Menschen finden.

Schon in der Antike haben Philosophen und Ärzte versucht, das menschliche Verhalten zu beschreiben und Typologien zu bilden. Nach Fritz Riemann (vgl. Riemann, 1961) und Christoph Thomann (vgl. Thomann & Schulz von Thun, 1988) lassen sich vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten: das Bedürfnis nach Nähe (z.B. Kontakt, Harmonie, Geborgenheit), nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität), nach Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und nach Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität). Je zwei Pole stehen in fast paradoxem Widerspruch zueinander: Dauer und Wechsel sowie Nähe und Distanz. Tatsächlich ergänzen sich die Charaktere gegenseitig und auch intraindividuell ist die Balance eine beständige, wenn nicht lebenslange Entwicklungsaufgabe. Je nach Ausprägung der Grundausrichtung treten bestimmte Persönlichkeitsmerkmale in den Vordergrund und erschweren in der Konfrontation die Kommunikation und die Beziehungen im Kollegium. Gute Führungskräfte können komplementäre Ergänzungen der Charaktere erkennen. Auch im Team kann mit dem Modell zum besseren gegenseitigen Verständnis gearbeitet werden. Erkenne dich selbst und deine Strukturen/Bedürfnisse, dann verstehst du dein Gegenüber bzw. deine Reaktionen besser.

Alle Modelle werden im Laufe der Akademien wieder aufgegriffen und vertieft genutzt.

Journal

Zum Abschluss gibt es Zeit für die persönliche Reflexion mit Notizen im Lerntagebuch zur Frage: „Welche Erkenntnisse über mein Leitungshandeln habe ich heute gewonnen?“

**7****MODUL 7:
VORBEREITUNG AUF EINE INTERNE STANDORTBESTIMMUNG**

Grundidee des Programms *impakt schulleitung* ist, Schulleitungen für systematische Schulentwicklungsprozesse zu qualifizieren und diese neuen oder erweiterten Kompetenzen umgehend in der eigenen Schule anzuwenden, indem ein Entwicklungsprojekt exemplarisch durchgeführt und mit den Programmakteuren ausgewertet wird. Erster Schritt ist dabei eine gründliche Standortbestimmung, um nicht in übereilten Aktionismus zu verfallen (s. auch Kapitel 2.1).

Eine Akademieleitung führt in diese Idee und die sich anschließenden Arbeitsaufträge ein. Als grundlegendes Qualitätsverständnis werden die Kriterien des Deutschen Schulpreises der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung vorgeschlagen und vorgestellt. Die Akademieleitung weist zudem darauf hin, welche Rolle Daten bei der Standortbestimmung spielen können und führt damit ein ebenfalls wiederkehrendes Thema ein. Sie stellt die Methoden Projektrevision und interne Schulentwicklungsbilanz vertiefend vor und zeigt unterschiedliche Wege auf. Der gesamte Input enthält folgende Elemente:

- Einführung in die Bedeutung der externen und der internen Analyse, die einander ergänzen
- Bezug zum Referenzrahmen Schulqualität und den Qualitätsbereichen des Deutschen Schulpreises
- Nutzung vorhandener Daten
- Möglichkeiten einer umfassenden Bilanz mit dem Team
 - a) Projektrevision (AH I.8 Standortbestimmung Projektrevision)
 - b) schulinterne Bilanz (AH I.9 Schulinterne Bilanz)

In einer Arbeitsphase entwickeln die Schulleitungen den für sie passenden Weg und beraten untereinander bzw. mit den Akademieleitungen ihr Vorgehen. (Idee einer methodischen Erweiterung in Form eines kurzen Rollenspiels: „Probieren Sie es einmal aus. Was können Eröffnungssätze im Kollegium sein? Spielen Sie bitte kurz an und wir geben Feedback.“).

Das Einbinden des Kollegiums und eine (kompakte) interne Standortbestimmung bis zur zweiten Akademieveranstaltung sind obligatorisch und dienen der Vorbereitung des Schulentwicklungsvorhabens. Die Erkenntnisse und Ergebnisse werden dort wieder aufgegriffen.



MODUL 8: DIE EIGENEN FÜHRUNGSKOMPETENZEN ENTDECKEN

Neben der schulischen Entwicklung steht die persönliche professionelle Weiterentwicklung der einzelnen Schulleiterinnen und Schulleiter im Fokus von *impakt schulleitung*. Bereits am Vortag wurden persönliche Visionen und Ziele mit dem Journaling (s. Modul 3) geschärft. Nun folgt eine Vertiefung.

Zum Start gibt es eine aktivierende Führungsübung:

FÜHREN MIT STÄBEN – FÜHRUNGSÜBUNG

Die Schulleitungen finden sich in Paaren zusammen und stehen einander gegenüber. In ihrer Mitte halten sie einen Stab, beide berühren ihn nur mit dem Zeigefinger. Dieser leichte Kontakt muss während der folgenden Bewegungen aufrechterhalten werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchlaufen folgende Schritte:

- a) Das Paar bewegt sich gemeinsam durch den Raum
- b) Einer führt, der andere folgt
- c) Einer oder beide schließen die Augen
- d) Mehrere Paare schließen sich zu einer größeren Gruppe zusammen

Material:

12 Holzstäbe (100 cm Länge, 0,5 cm Durchmesser)

Wirkungen:

Förderung der Wahrnehmung anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Erfahrungen mit den unterschiedlichen Körpersprachen, Vertrauen und Kommunikation.

Im folgenden Block werden, analog zur schulischen Standortbestimmung, Möglichkeiten für eine persönlich-professionelle Standortbestimmung vorgestellt. Es wird ein kurzer Input zu den Leitungsaufgaben in der Organisation Schule und ein Selbsteinschätzungsbogen zur Erkundung des eigenen Profils eingebracht (vgl. Malik, 2013) (AH I.10 Selbsteinschätzung Führungskompetenzen). Hieraus können die Leitungen ihre individuellen Entwicklungsaufgaben und Ziele ableiten sowie zum Ende des Programms ihren Entwicklungsweg noch einmal nachvollziehen. Persönliche Entwicklungsfelder können in den Akademien besprochen oder im persönlichen Coaching bearbeitet werden⁵.

⁵ Die Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer haben beim Durchlauf in NRW zusätzlich zu zwei Zeitpunkten am onlinebasierten Self-Assessment „Kompetenzprofil Schulmanagement“ (KPSM) teilgenommen. Dieses Instrument diente der wissenschaftlichen Begleitung dazu, nachzuverfolgen, wie sich das Selbstbild veränderte. Die daraus generierten persönlichen, vertraulichen Berichte ergänzten die Reflexionsübungen und konnten ebenso im Coaching besprochen bzw. verwendet werden.

Als Möglichkeit, Informationen bzw. ein Feedback von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Führungshandeln der Schulleitungen zu erhalten, wird das „Stakeholder-Interview“ eingeführt und auf weitere Möglichkeiten des 360-Grad-Feedbacks mit Wirkungen und Risiken eingegangen (AH I.11 Stakeholderinterviews Schulleitung) (vgl. Scharmer, O., in: <https://www.presencing.org/resource/tools/stakeholder-interview-desc>, letzter Zugriff, 02.10.2019).

**9****MODUL 9:
INFOBLOCK: ANGEBOTE DES PROGRAMMS UND DER WISSENSCHAFTLICHEN
BEGLEITUNG**

Die Projektleitung stellt in diesem Modul die weiteren Bausteine des Programms *impakt schulleitung* – Schulentwicklungsbegleitung, Coaching und das Entwicklungsbudget – vor. Dabei wird neben den Chancen und Charakteristika dieser schulspezifischen Angebote erläutert, wie die Schulleitungen diese abrufen und einsetzen können. Alle Informationen erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch in ihrem *impakt*-Ordner.

Darüber hinaus stellt der Leiter der wissenschaftlichen Begleitung in diesem Modul Ziele und Forschungsdesign der Studie vor. In der Pilotphase des Programms *impakt schulleitung* wurden u.a. in allen Schulen Interviews und (Online-)Befragungen der Kollegien und Schulleitungen durchgeführt. Aus den Onlinebefragungen wurden Berichte generiert und den Schulleitungen jeweils zur Verfügung gestellt. Die Schulen wurden dazu angehalten, die Berichte als externen Blick auf die Schule zu verstehen und für die Projektentwicklung zu nutzen. Im Rahmen der ersten Akademie wird das Konzept vorgestellt und in den weiteren Akademien wieder aufgegriffen.

Sollte keine wissenschaftliche Begleitung vorhanden sein, empfiehlt das Programmteam, in der ersten Akademie alternativ andere Möglichkeiten des externen Blicks auf die eigene Schule vorzustellen. Dabei könnten insbesondere das Zusammentragen, die Interpretation und Nutzung vorhandener Daten (Schulstatistik, Vergleichsarbeiten, Abschlussarbeiten etc.) angeleitet werden. Als Vorbild kann das Modul „Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung“ (s. Akademie VI, Modul 4) dienen.

10**MODUL 10:
STRATEGIEPLANUNG: WIE BINDE ICH ALLE AN DER SCHULENTWICKLUNG
BETEILIGTEN SINNVOLL EIN?**

Nachdem die Schulleiterinnen und Schulleiter alle Angebote und Leitideen des Programms kennengelernt haben, haben sie nun Zeit, sich die nächsten Schritte und eine passende Strategie für die Kommunikation in der Schule zu überlegen. Auch der angemessene Einsatz der externen Unterstützer (Schulentwicklungsbegleitung, Coach, Akademien) wird in den Blick genommen. Betrachtet wird der gesamte Zeitraum der nächsten drei Jahre hinsichtlich der Projektetappen und den schulischen Rhythmen. Eine der Akademieleitungen führt hier das „Programm-Leporello“ ein und übergibt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Es handelt sich um einen 3-Jahres-Kalender im Langformat, in dem die zentralen Termine des Programms bereits eingetragen sind und der die Projektplanung unterstützt (AH I.12 Planungslepirello).

 **ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK**

In der Abschlussrunde erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie in allen kommenden Abschlussrunden der Akademien, die Möglichkeit, mit Hilfe unterschiedlicher Methoden, die wechselweise durch eine der Akademieleitungen konzipiert und durchgeführt werden, ein Feedback zur Akademie zu geben.



AKADEMIE 2: DIE AUSGANGSLAGE SICHTEN UND DIE SCHWERPUNKTE DEFINIEREN

4.2.1 EINFÜHRUNG IN DIE BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE II

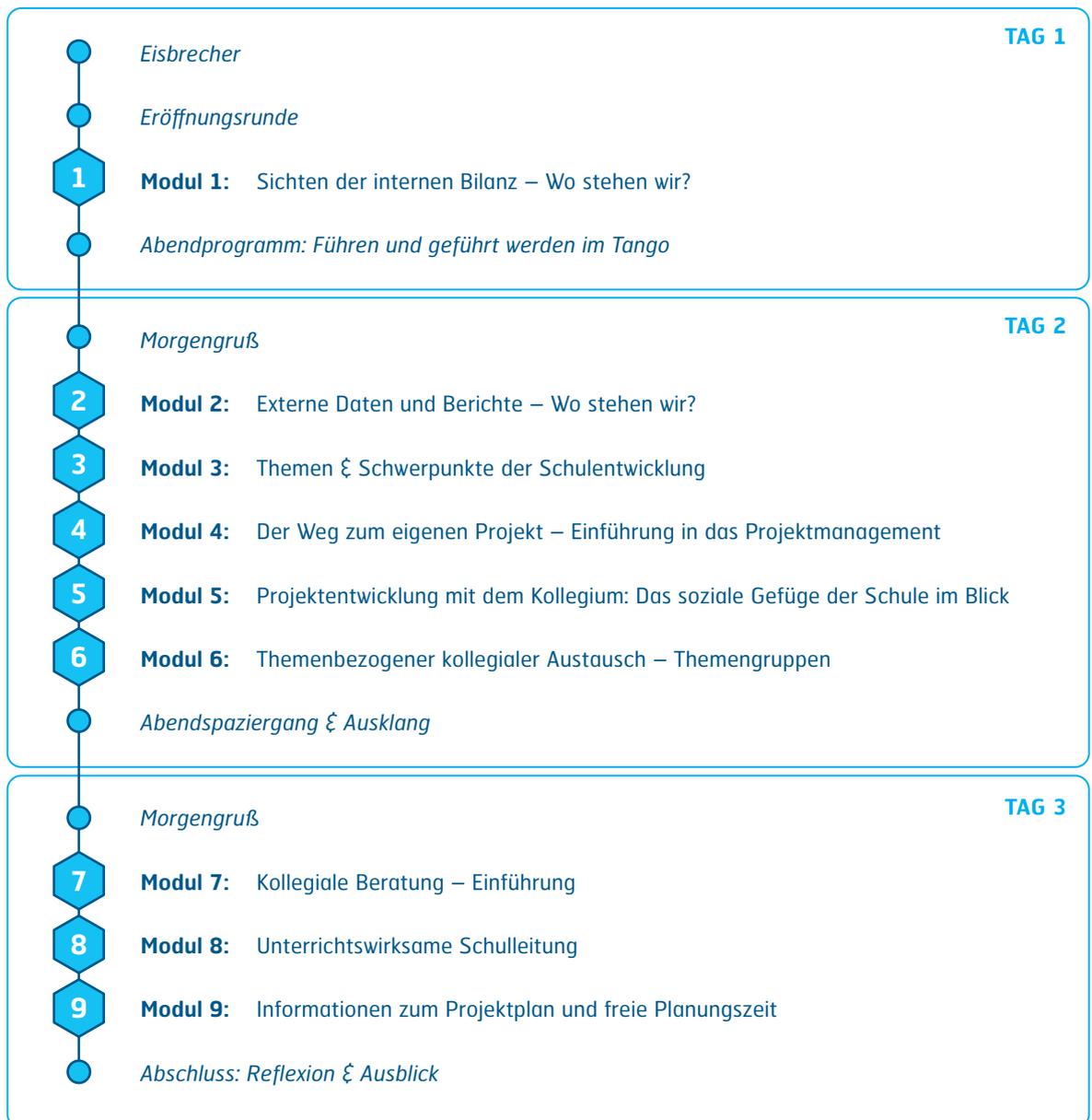
Im Rahmen der zweiten Akademie gilt es, die Erkenntnisse aus der schulintern durchgeführten Projektrevision und Bilanz und den schulspezifischen Berichten nach der Erhebung der wissenschaftlichen Begleitung zusammenzutragen und daraus die prioritären Themen für den weiteren Schulentwicklungsprozess abzuleiten. Um den Fokus immer wieder auf das erfolgreiche Lernen der Schülerinnen und Schüler zu lenken, gibt es einen thematischen Input zur kollegialen Unterrichtsentwicklung und den Ansatzpunkten unterrichtswirksamer Schulleitungen.

In dieser Akademie wird außerdem das Verfahren der kollegialen Beratung und der Themengruppen eingeführt und fortfolgend in allen weiteren Veranstaltungen als Methode genutzt.

DIE ZIELE DER ZWEITEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Rolle und Aufgabe als Führungskraft im Prozess der Projekt- und Unterrichtsentwicklung reflektiert.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben anhand der vorliegenden Informationen aus Bilanz und/oder Berichten die Schwerpunkte/Themen für ihre Schulentwicklung der nächsten zwei Jahre abgeleitet.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihr Wissen über Projektentwicklung aktualisiert.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben das soziale Gefüge ihrer Schule in den Blick genommen und mögliche Auswirkungen antizipiert.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ein Instrument der kollegialen Beratung sowie der Themengruppen kennengelernt und erprobt.
6. Jede Schulleiterin und jeder Schulleiter hat die nächsten Schritte der Projektentwicklung geordnet und fixiert (bis zu den Sommerferien).

4.2.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE II





4.2.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: SICHTEN DER INTERNEN BILANZ – WO STEHEN WIR?

Die im Rahmen der ersten Akademie eingeführte Schulentwicklungsbilanz und Projektrevision als schulinterne Reflexionsaufgabe für Schulleitung und Team war zwischenzeitlich umzusetzen. Diese interne Standortbestimmung als Vorbereitung für die Prioritätenfindung wird erfahrungsgemäß sehr unterschiedlich umgesetzt und zu Beginn der Akademie gemeinsam in den Blick genommen.

Eingangs bekommen die Schulleitungen Zeit, mit etwas Abstand auf die Prozesse der vergangenen Wochen zu schauen und sich mit anderen Schulleitungen über die zu ziehenden Schlüsse für das Vorhaben auszutauschen.

SICHTEN DER INTERNEN BILANZ

Die Schulleitungen sichten zunächst nochmals ihre mitgebrachten Bilanzen und bereiten folgende Fragen vor:

- Was waren Ihre Kernerkenntnisse?
- Welche Themen liegen auf dem Tisch?
- Was bewegt/berührt Sie am stärksten?
- Was hat Sie am meisten überrascht? Wo haben Sie eine andere Sicht (gehabt)?
- Welche Reaktionen gab es aus Ihrem Team? (Leitungsteam/Steuergruppe/andere Gremien/Kollegium/andere?)

Anschließend tauschen sie sich in Kleingruppen (bis zu 4 Personen, evtl. schulformbezogen) aus. Die Akademieleitungen geben folgende Hinweise:

- Tauschen Sie sich in der Kleingruppe über Ihre Erkenntnisse aus.
- Nutzen Sie die Gruppe als Spiegel Ihrer Erkenntnisse.
- Es gibt keinen Grund, etwas zu verteidigen oder zu rechtfertigen.
- Nehmen Sie die Anregungen der Gruppenmitglieder zur eigenen Bereicherung mit.

Wirkungen:

Die Schulleitungen werden handlungssicherer, bekommen Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen und definieren ihre nächsten Schritte (hier auf Basis der Standortbestimmung).



ABENDPROGRAMM

In dieser zweiten Akademie wurde in den drei Pilotgruppen in NRW jeweils eine Gruppenerfahrung mit Tango-Argentino angeboten. Die Teilnahme war freiwillig, wobei die Workshopleiterin durch die drei Rollen „Führen“, „Folgen“ und „Zuschauen“ deutlich zur Teilnahme ermutigte. Mit dem Tango-Argentino lassen sich gut Themen wie Haltung, Kommunikation und Führung erfahren.



MODUL 2: EXTERNE DATEN UND BERICHTE – WO STEHEN WIR?

Die wissenschaftliche Begleitung hat zwischenzeitig jede Schule besucht, dort Interviews geführt und eine umfassende Onlinebefragung mit allen Lehrerinnen und Lehrern sowie den Schulleitungen durchgeführt. Die Ergebnisse der Onlinebefragung ihrer Lehrkräfte sowie persönliche Berichte aus dem Selbst-Assessment liegen den Schulleiterinnen und Schulleitern vor. Eine Vertretung aus dem Team der wissenschaftlichen Begleitung führt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die schulübergreifenden Ergebnisse ein, gibt Hinweise zur Interpretation der eigenen Berichte und verweist auf Besonderheiten und Entwicklungsthemen. Die Schulleitungen haben die Gelegenheit, Fragen zu stellen bzw. sich im Verlauf der Akademie auch individuell zur Interpretation der Ergebnisse beraten zu lassen.

Die Handlungsfelder und Themen der Berichte der wissenschaftlichen Begleitung im Einzelnen:

I. Onlinebefragung aller Lehrkräfte & Erzieherinnen und Erzieher zu den Themenfeldern

- Schulsituation
- Rolle der Schulleitung; Schulmanagement
- Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Kooperation im Kollegium
- Berufszufriedenheit und Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte
- Belastungserleben

II. Selbst-Assessment der Schulleitungen (vgl. Huber, et al., 2015)

- Allgemeine Kompetenzen pädagogischer Führung (Leistungsbereitschaft, Umgang mit Veränderungen, Umgang mit anderen, Führung, Umgang mit eigenen Ressourcen, Leistungsfähigkeit)
- Tätigkeitsbezogene Kompetenzen pädagogischer Führung (Unterrichtsentwicklung, Personalmanagement, Kooperation und Präsentieren, Erziehung, Qualitätsmanagement, Organisation und Verwaltung)

Durch Wiederholungsbefragungen werden die durch das Programm angestoßenen Entwicklungen dokumentiert und Hinweise für die Weiterarbeit gesammelt.

Wenn eine wissenschaftliche Begleitung nicht vorhanden ist oder einen schulspezifischen externen Blick nicht leisten kann, empfiehlt das Programmteam auf anderem Weg eine externe Sichtweise auf die Schule einzuholen. In diesem Modul können dann z.B. die vorhandenen Daten ausgewertet, ihre Qualität überprüft und Schlussfolgerungen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gezogen werden.

Alternativ kann dieses Modul für einen Impuls zum aktuellen Forschungsstand genutzt werden, z.B. zur Situation und den besonderen Herausforderungen von Schülerinnen und Schülern, die in Stadtgebieten in herausfordernder Lage leben und aufwachsen und den sich daraus ableitenden Anforderungen an die schulische Bildung und Erziehung.



3

MODUL 3: THEMEN & SCHWERPUNKTE DER SCHULENTWICKLUNG

Anhand der Ergebnisse der schulinternen Standortbestimmung und ergänzt um die Berichte der wissenschaftlichen Begleitung, können die Schulleiterinnen und Schulleiter nun die Schwerpunkte der Schulentwicklung noch konkreter definieren. Sie haben im folgenden Modul Zeit, sich in die Interpretation der vorliegenden Informationen zu vertiefen und die tatsächlich relevanten Themen zu entdecken. Bildlich gesprochen erhalten sie den Auftrag, die Formel $B+B=T$ (*Bilanz plus Bericht gleich Thema*) zu bearbeiten.

Nach einer Einstimmung durch die Lesung eines Gedichtes finden sich die Schulleitungen zu Paaren zusammen und beraten einander bei einem Spaziergang mit sokratischem Dialog (vgl. <https://www.prinzip-wirksamkeit.de/was-ist-ein-sokratisches-gespraech>, letzter Zugriff 12.09.2019).

„SOKRATISCHER DIALOG“ – SPAZIERGANG

Denken hilft – und Fragen auch! Das wusste schon der gute alte Sokrates, der es offenbar wunderbar verstand, aus einer Haltung der „Unwissenheit“ und ohne eigene Absicht zum Geburtshelfer der eigenen Gedanken und Sichtweisen seiner Schüler zu werden. Die Schulleitungen übernehmen nun füreinander diese Rolle. Sie gehen zu zweit spazieren und verwenden die Hälfte der Zeit für die eine, die andere für die andere Person.

Die Leitfrage:

„Wenn du an die Bilanz mit dem Kollegium und den Bericht der wissenschaftlichen Begleitung denkst: welches sind die wichtigsten Themen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, auf die du dich als Schulleitung im Folgenden fokussieren möchtest?“

→ $B + B = T$?

Material:

Bilanz und Schulberichte der wissenschaftlichen Begleitung

Wirkungen:

Mit etwas Abstand an die Vielfalt der vorhandenen Informationen denkend, können die Schulleitungen ihre Gedanken sortieren und die relevanten Schwerpunkte entdecken bzw. für sich definieren.

Im Anschluss erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit für individuelle Notizen:

FRAGEN ZUR STANDORTBESTIMMUNG – JOURNALING

Zeit für eine persönliche Standortbestimmung zu folgender Leitfrage:

„Was sind nach Durchsicht der vorhandenen Informationsquellen *Bericht* und *Bilanz* die fünf wichtigsten Themen, die Sie mit Ihrem Kollegium zu Schwerpunkten der Schulentwicklung machen wollen?“

Material:

Journal, Stift

Wirkungen:

Die persönlichen Kernerkenntnisse des Spaziergangs werden festgehalten und gehen nicht verloren.

Abschließend werden die Schulleiterinnen und Schulleiter gebeten, die Entwicklungsthemen ihrer Schule auf einer von der Akademieleitung vorbereiteten Karte zu schreiben. Jede Karte enthält den Schulnamen und den Namen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. Anhand von Farben sind die Schulformen erkennbar. Die Karten werden an eine Moderationswand gepinnt und ein Überblick über die voraussichtlichen Schwerpunkte entsteht.



MODUL 4:

DER WEG ZUM EIGENEN PROJEKT – EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKTMANAGEMENT

Die im Verlauf der ersten Akademie gelegten Grundlagen des Projektmanagements werden hier vertieft und um die Perspektive der Umsetzung erweitert. Die Schulleitungen sollen nun von der „Diagnosephase“ über die „Zielklärung“ zu einer „Projektstruktur“ kommen, in der sie Regie führen und gleichzeitig das Kollegium eigenverantwortlich, engagiert, produktiv und ohne Überlastungserscheinungen mitwirkt.



Es werden konkrete Handlungsmöglichkeiten durch die Akademieleitung aufgezeigt, sich im sogenannten „magischen Dreieck“ des Projektmanagements zwischen den Polen Zeit, Qualität und Ressourcen zu bewegen. Die Führungsaufgabe besteht darin, bei guter Delegation und Selbstverantwortung des Teams noch den Überblick zu behalten und punktgenau intervenieren zu können, wenn Ziele aus dem Blick geraten oder Zeitpläne nicht eingehalten werden können.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sitzen in diesem Modul in schulformspezifischen Tischgruppen. Im Wechsel mit dem Vortrag der Akademieleitung arbeiten sie immer wieder in ihrer Tischgruppe und gleichen die Impulse konkret mit dem jeweiligen Stand und der Ausgangslage in ihrer Schule ab. Es ist für die tatsächliche Umsetzung gut investierte Zeit, denn es gilt: gut geplant ist halb gewonnen! So wie ein Projekt startet, so wird auch der weitere Prozess verlaufen.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten die Folien der Präsentation als Handout und den Verweis auf die bereits in der ersten Akademie ausgegebenen Arbeitshilfen.

Die Themen im Input zum Projektmanagement sind:

- Vision und Ziele geben den Weg vor
- Roter Faden durch die Projektphasen (Diagnose, Definition, Planung, Umsetzung, Abschluss)
- Rollen und Aufgaben
- Projektarchitektur und Regelstrukturen koppeln
- Projektorganisation (Projektstrukturplan, Zeit- und Meilensteinplanung)
- Kapazitäten- und Kostenplanung
- Projektauftrag für Kick-off einer Projektgruppe
- 8-W-Fragen des Projektmanagements
- Dokumentation im Projektordner
- Controlling und Steuerungshilfen

Das Projekt erfassen und planen

Die gesamte impakt-Laufzeit ist als Zeitstrahl auf einer langen Papierrolle aufgezeichnet und in der Raummitte ausgebreitet. Die einzelnen Angebote des Programms und ihre Bezüge werden in Erinnerung gerufen. Die Weitung des Blicks auf die gesamte Programmlaufzeit wirkt für die anstehende Projektplanung entlastend und zugleich strukturierend. Der Zeitstrahl wird an die Wand des Raumes gehängt und verbleibt dort während der gesamten Akademie.

In der folgenden Arbeitsphase werden erste Skizzen für eine Projektplanung erstellt bzw. weiterbearbeitet. Zudem werden die Schulleiterinnen und Schulleiter von den Akademieleitungen individuell beraten. Die Schulen haben sehr verschiedene Ausgangslagen und gehen dementsprechend sehr unterschiedliche Wege – sie entwickeln jeweils eine eigene Planung, mit der sie die Schritte und Meilensteine darstellen und im Laufe des Prozesses den Überblick sichern können. Die Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen die nächsten Schritte von der Schwerpunktsetzung bei dieser Akademie bis zu einem schulinternen Projektplan für die kommenden zwei Jahre in den Blick.

Darüber hinaus beraten sie sich wieder gegenseitig. Sie sind ausdrücklich aufgefordert, die Planung ihrer Schulleitungskolleginnen und -kollegen kritisch zu hinterfragen und sich gegenseitig Tipps zu geben.



MODUL 5: PROJEKTENTWICKLUNG MIT DEM KOLLEGIUM: DAS SOZIALE GEFÜGE DER SCHULE IM BLICK

Neben dem Projektplan sind eine strategische Kommunikationsplanung und der Weg zu einer gemeinschaftlichen Zustimmung („Commitment“) zu bedenken. Um sich auf die Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteuren in der Schule vorzubereiten, führen die Schulleitungen nach einer kurzen Hinführung durch die Akademieleitung eine Stakeholderanalyse durch. In der Arbeitsphase vergegenwärtigen sie sich auch die personellen Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung: Wie ist das Kollegium insgesamt aufgestellt? Wie sind die Beziehungen? Welche Einstellung hinsichtlich der Neuerungen erwarte ich bei wem? Wie kommuniziere ich wann und mit wem? Was ist meine Rolle als Schulleitung, welches sind meine Aufgaben?

„STAKEHOLDERANALYSE“

In Einzelarbeit werden systematisch alle Akteursgruppen notiert und jeweils betrachtet, wie die erwartete Einstellung bzw. Reaktion ist und wie mit ihnen kommuniziert werden soll. Anschließend beraten sich die Schulleiterinnen und Schulleiter an den Tischgruppen gegenseitig zu ihrer Kommunikationsstrategie. Die Akademieleitungen stehen für Fragen zur Verfügung.

Material:

AH II.1 Stakeholderanalyse Kommunikationsstrategie
AH II.2 Checkliste Strukturen und Kommunikation

Wirkungen:

Die Schulleitungen werden sich darüber bewusst, welche Personengruppen an ihrer Schule von den angestrebten Veränderungen betroffen sind und wie sie reagieren könnten. Sie haben eine Kommunikationsstrategie entworfen, um alle ins Boot zu holen und einzubeziehen.



6

MODUL 6: THEMENBEZOGENER KOLLEGIALER AUSTAUSCH – THEMENGRUPPEN

In den „Themengruppen“ haben die Schulleitungen die Möglichkeit, sich zu für sie relevanten Themen mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihrer Wahl zusammenzufinden und auszutauschen (s. Kapitel 3.3.4). Beispielthemen sind: Leitbildentwicklung, kollegiale Hospitation oder Unterrichtsentwicklung in Grundschulen. Möglich ist es auch, dass einige Schulleitungen die Zeit für individuelle „Sortierarbeiten“ nach den Inputs des Tages nutzen. Festgelegt sind lediglich der Ablauf und einige empfohlene Rollen, die sich als unterstützend für produktive Arbeit in Kleingruppen erwiesen haben. Diese Arbeitsform wird in Akademie II eingeführt, um nach einer langen, zentral gesteuerten Arbeitsphase individuelle Schwerpunktsetzung zu ermöglichen und in den folgenden Veranstaltungen immer wieder aufgegriffen.

„THEMENGRUPPEN ALS GEMEINSAMER DENKRAUM“

Die Idee: Der Denkraum zu einer gemeinsamen Fragestellung in einer Gruppe bietet die Gelegenheit, in der professionellen Lerngemeinschaft beraten, sich austauschen, denken und diskutieren zu können (vgl. Maleh, 2000) § (vgl. Owen, 2012).

Material:

- Raum-Themen-Plan für die Räume bzw. „Ecken“
- je Gruppe ein Flipchart bzw. Protokollbogen und Stifte
- Skript zum Ablauf (AH II.3_Themengruppen)
- Verwendete Literatur Maleh, 2000

Ablauf:

Auftakt im Plenum. Die Akademieleitung sammelt die Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. aktualisiert die vorhandene Sammlung: Wofür wollen Sie die folgende Zeiteinheit nutzen? Der Raum-Themen-Plan entsteht. Sie entscheiden sich für ein Thema, merken sich den Raum und gehen so zügig wie möglich dorthin. Ein Themenverantwortlicher/eine Themenverantwortliche nimmt ggf. Material mit und ist der „Sammelpunkt“ für die Gruppe.

Arbeitsauftrag:

„Bitte nutzen Sie die Zeit, um die Frage bzw. das Thema Ihrer Gruppe vertiefend zu beraten und zu erörtern. Tauschen Sie Gedanken und Erfahrungen aus. Es wird keine Präsentation im Plenum geben. Die entstehenden Protokolle bzw. Visualisierungen werden in die Dokumentation aufgenommen.“

Günstig ist es, folgende Rollen zu vergeben: Moderation, Achtgeber, Schreiber

- Aufgabe der Moderation: Der Themenverantwortliche begleitet sinnvollerweise den Übergang in die Gruppenphase, organisiert die Rollenverteilungen und hilft beim gemeinsamen Einstieg. Entweder bleibt die Moderation bei ihr/ihm oder sie wandert weiter.
- Aufgabe des Achtgebers: Neben dem Blick auf die Zeit sollte auf die Fokussierung der Frage geachtet werden. Außerdem hilft es manchen Gruppen, von Zeit zu Zeit dezent an die gute Gesprächskultur erinnert zu werden.
- Aufgabe des Schreibers: Visualisierung und Festhalten der wichtigsten Informationen, Ideen und Ergebnisse – kein Verlaufsprotokoll!

Wirkungen:

Es ist Zeit für fachlichen Austausch und Vertiefung.

Bei dieser Arbeitsform liegt die maximale Ergebnisverantwortung bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Die Akademieleitung unterstützt lediglich die Themen- und Gruppenfindung.

7

**MODUL 7:
KOLLEGIALE BERATUNG – EINFÜHRUNG**

Die kollegiale Beratung, die über den reinen Austausch guter Lösungen oder auch die gemeinschaftlich inhaltliche Entwicklungsarbeit hinausgeht, soll als stützende Arbeitsweise im Netzwerk der impakt-Schulleiterinnen und -Schulleiter etabliert werden (s. Kapitel 3.3.3). In dieser Akademie wird das Verfahren erstmals eingeführt und eines der möglichen Skripte vorgestellt. Ziel ist es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur eigenständigen Durchführung solcher kollegialen Beratungsgruppen zu befähigen und sie dabei so lange zu begleiten, bis sie handlungssicher diese Form der gegenseitigen kollegialen Unterstützung nutzen können. Besonders die unterschiedlichen Rollen und die Aufgabe des Moderators sollen geübt werden. In den nächsten Akademien sind immer Zeitblöcke für die Beratung mehrerer Anliegen vorgesehen. Die Schulleitungen finden sich dafür jeweils in neuen Gruppen zusammen, wobei die Zusammensetzung der Gruppen teils durch Interesse der Berater am Anliegen gesteuert wird und das teils auf Wunsch der Anliegengeber geschieht.

Für die Einführung der kollegialen Beratung wählen die Akademieleitungen die Fishbowl-Methode. Es werden die Philosophie und zentrale Elemente sowie der Ablauf einer kollegialen Beratung kurz mündlich eingeführt. Dann wird im Innenkreis mit einer Kleingruppe von 6-8 Personen eine Beratungssequenz durchgeführt, die (nur dieses eine Mal) von einer der Akademieleitungen moderiert wird. Sie weist auf neuralgische Punkte hin. Die übrigen Schulleiterinnen und Schulleiter beobachten den Verlauf, wobei sie unterschiedliche Beobachtungsaufträge erhalten. Nach dieser Anschauung werden in allen folgenden Akademien Beratungsrunden durchgeführt und stets von einer Teilnehmerin oder einem Teilnehmer moderiert. Etwaige „verschenkte Momente“ oder „Verbesserungsanregungen“ werden in der Reflexion im Nachgang besprochen; meist sprechen sie für sich und gehören zu den ersten Schritten im Lernprozess unvermeidlich dazu.



MODUL 8: UNTERRICHTSWIRKSAME SCHULLEITUNG

Ziel dieses Moduls ist es, das vorhandene Wissen über den Bereich der Unterrichtsentwicklung zu aktivieren bzw. zu ergänzen. Vor allem sollen die Handlungsmöglichkeiten von unterrichtswirksamen Schulleitungen aufgezeigt werden. Bevor die Schulentwicklungsvorhaben in den nächsten Monaten konkret festgelegt werden, wird für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hier noch einmal der Bezug zum Kerngeschäft Unterricht und Lernen der Schülerinnen und Schüler hergestellt.

Für diesen Block sitzen die Schulleitungen nicht im Stuhlkreis sondern in 6er-Tischgruppen. Es findet ein Wechsel zwischen thematischem Input und kurzen Arbeits- und Reflexionsphasen in der Tischgruppe statt.

Ausgehend von einem knappen Aufriss darüber, was die Dimensionen guten Unterrichts sind, wird die Rolle von Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung besprochen und die Schulleiterinnen und Schulleiter ermutigt, die Prozesse an ihrer Schule aktiv zu gestalten. Aus der Schulleitungsforschung wissen wir, dass Schulleitungen an erfolgreichen Schulen für Zielorientierung sorgen, gute und produktive Kooperation fördern, gute organisatorische Rahmenbedingungen und Strukturen sichern sowie aktiv Personalentwicklung und Professionalisierung betreiben. Eine der Akademieleitungen gibt einen kurzen Überblick zu den Handlungsfeldern von Schulleitung und konkrete Hinweise, an welchen Stellen und mit welchen Instrumenten Schulleitungen auf die Lehrtätigkeit der Lehrkräfte Einfluss nehmen können.

Anschließend werden verschiedene Ansatzpunkte für die kollegiale Unterrichtsentwicklung im Team eingeführt. Die Schulleitungen erhalten so konkretes Material, um den Dialog zur Unterrichtsentwicklung einzufordern und zu fördern. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschen sich zum Vortrag und ihrer eigenen Praxis aus. Die Folien der Präsentation werden als Handout ausgegeben (AH II.4 Folien Unterrichtswirksame Schulleitung).

EINGEFÜHRTE MODELLE ZUR UNTERRICHTSENTWICKLUNG:

1. Jahresarbeitspläne und schulinterne Curricula

Jahresarbeitspläne sind ein hilfreiches Instrument, um in Jahrgangs- oder Klassenteams ein kohärentes Bildungsangebot für die Lerngruppen zu entwickeln. Fächerverbindende und fachübergreifende Aspekte werden dabei sichtbar, Wiederholungen können vermieden und Querschnittsthemen sinnvoll verteilt angeboten werden. Es werden Beispiele für Jahresarbeitspläne der Robert-Bosch-Gesamtschule Hildesheim ausgegeben (jeweils aktuell abrufbar unter <https://robert-bosch-gesamtschule.de/curriculum/jahresarbeitsplaene>, letzter Zugriff 03.12.2019) sowie ein Artikel zur Arbeit in Jahrgangsteams des ehemaligen didaktischen Leiters der Schule (vgl. Rosahl, 2016). An dieser Stelle wird auch auf die sehr umfangreichen und gut ausgearbeiteten Materialien der Qua-LIS NRW verwiesen (vgl. <http://www.schulentwicklung.nrw.de>, letzter Zugriff 12.09.2019).

2. Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung

In einem Skript von Andreas Helmke wird ein sehr niedrigschwelliger Ansatz der spontanen Unterrichtsbesuche durch Schulleitungen beschrieben, der bewusst von der Unterrichtshospitation mit anschließender Beurteilung unterschieden wird. Ein relativ neues Konzept, wie sich die Schulleitung durch Kurzbesuche einen Überblick über den Unterricht an ihrer Schule verschaffen kann, ist der "Classroom Walkthrough" (vgl. Schwarz, 2013).

3. Kollegiale Unterrichtshospitation

Die gegenseitige Hospitation des Unterrichts ist eine der wirksamsten Methoden der individuellen und gemeinschaftlichen Entwicklung. Folgt der Ablauf transparenten Schritten und verfolgt der Hospitierende vorab besprochene Fragestellungen und beobachtet kriteriengeleitet, etabliert sich meist schnell das erforderliche Vertrauen. Für Schulleitungen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die kollegiale Hospitationskultur einzuführen und zu fördern. Es werden einige Checklisten und Literaturhinweise ausgegeben.

4. Schulinterne Qualifizierungsplanung

Zum wichtigen Instrument der systematischen Personalentwicklung erhalten die Schulleitungen eine überblicksartige Einführung und ein vollständiges Skript mit Arbeitshilfen, das über die Homepage des Landesinstituts für Lehrerbildung Hamburg frei verfügbar ist (vgl. <http://li.hamburg.de/publikationen-2007/2833968/schulportfolio-qualifizierungsplanung>, letzter Zugriff 12.09.2019).

5. Aktivierung der Jahrgangs- und Fachkonferenzen

Das gemeinsame Nachdenken über und Entwickeln von Unterricht hat seinen Raum in den regulären Konferenzstrukturen der Jahrgangs- und Fachkonferenzen. Hier wird das Lernen der Schülerinnen und Schüler und damit auch die Wirksamkeit der Lernangebote in ihrem kohärenten Zusammenspiel betrachtet. Es wird angeregt, die tatsächliche Effektivität der etablierten Konferenzpraxis zu prüfen und weiterzuentwickeln. Auch auf die systematische Auswertung der Ergebnisse von Lernstandsuntersuchungen (VERA) als möglichen Impuls für die Kommunikation der Lehrkräfte über das Lehren und Lernen in den verschiedenen Klassen und Fächern wird eingegangen.

6. Lehrereinsatz und Stundenpläne

Die Organisation der Lehrer- und Klassenstunden und grundlegende Entscheidungen über Verteilungen haben einen großen Einfluss auf das Lernen, die Rhythmisierung, Beziehungen, Arbeitsbelastung der Lehrkräfte, Projektlernen, u.a. Der Lehrereinsatz ist ein wichtiges Steuerungsinstrument.

7. Lernräume gestalten

Hier ist der Raum als dritter Pädagoge gemeint und es werden Fragen danach gestellt, wie Räume strukturiert und gestaltet sein müssen, um den verschiedenen Bedürfnissen der Kinder und Erwachsenen im Laufe eines Schultages gerecht zu werden. Die Schule wird als Lern- und Lebensraum mit Orten für individuelles und eigenverantwortliches Lernen und für Kooperation und Gemeinschaftsbildung betrachtet. Auch wenn nicht die Chance eines Neubaus besteht, lässt sich schon durch kleine Aufräum- und Umgestaltungsaktionen viel bewirken.

Journal

Zum Abschluss gibt es Zeit für die persönliche Reflexion mit Notizen im Lerntagebuch zur Frage: „Welche Erkenntnisse über mein Leitungshandeln habe ich heute gewonnen?“



MODUL 9: INFORMATIONEN ZUM PROJEKTPLAN UND FREIE PLANUNGSZEIT

Die Projektleitung erklärt die formalen Anforderungen an den Projektplan. Dieser ist die Verschriftlichung der schulischen Entwicklungsplanungen (s. Kapitel 2.1) und ist bis zu den Sommerferien bei der Projektleitung einzureichen. Er stellt formal die Grundlage für die Auszahlung des Entwicklungsbudgets jeder Schule dar. Für den Mittelabruf werden den Schulleiterinnen und Schulleiter weitere erforderliche Unterlagen an die Hand gegeben.

Im Anschluss steht den Schulleitungen freie Planungszeit zur Verfügung, d.h. sie bereiten die nächsten Schritte an der Schule noch während der Akademie vor. Dadurch haben sie die Gelegenheit, aufkommende Fragen mit ihren Leitungskolleginnen und -kollegen, den Akademieleitungen oder der Projektleitung zu klären.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 3: ZIELE FORMULIEREN UND DEN WEG DORTHIN PLANEN

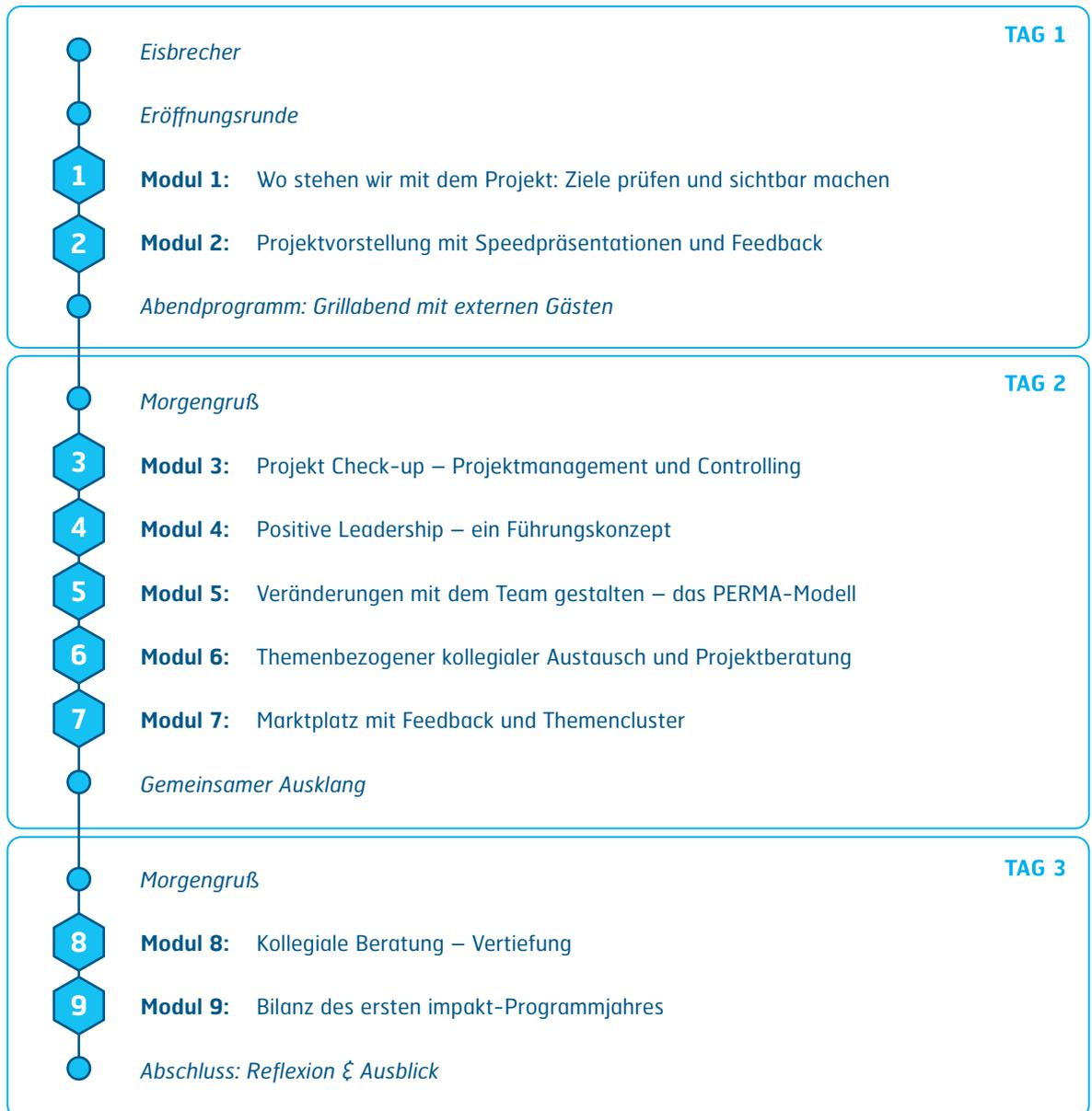
4.3.1 EINFÜHRUNG IN DIE BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE III

Die dritte Akademie schließt das erste Programmjahr und die Projektvorlaufphase ab. Die Ziele werden auch mit Blick auf die Vision noch einmal geschärft, formuliert und die Maßnahmen und Schritte im Projektplan festgehalten. Die Schulleitungen klären letzte Fragen zur Projektplanung und bereiten sich gemeinsam auf die Umsetzung mit dem Kollegium vor.

DIE ZIELE DER DRITTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Projektziele überprüft und nachgeschärft.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine fokussierte Form der Projektpräsentation entwickelt. Sie haben hierzu ein Feedback erhalten.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben Impulse für eine wertschätzende und stärkende Teamentwicklung erhalten.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Erfahrungen mit der kollegialen Beratung vertieft.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Projektplanung abgeschlossen bzw. die weiteren Schritte definiert.
6. Die Erfahrungen des ersten Programmjahres wurden reflektiert: individuell und gemeinsam!

4.3.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE III





4.3.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS

1

MODUL 1: WO STEHEN WIR MIT DEM PROJEKT: ZIELE PRÜFEN UND SICHTBAR MACHEN

Die Schulleitungen haben in den letzten Monaten gemeinsam mit dem Kollegium Entwicklungsschwerpunkte festgelegt, Ziele für ein Projekt an ihrer Schule entwickelt und mit den Gremien besprochen. Mit der Schulentwicklungsbegleitung haben sie umrissen, welche Schritte und Maßnahmen zum Projektplan gehören.

In der ersten Arbeitsphase der Akademie wird ein kurzer „Ziel-Check“ angeleitet. Die Ziele werden anschließend auf verschieden farbige Moderationskarten bzw. -streifen übertragen und an der vorbereiteten Moderationswand ausgehängt. Dadurch zeigt sich die Vielfalt der Projekte und Überschneidungspunkte sowie Möglichkeiten zum Austausch und sogar zur Kooperation werden sichtbar.

„SMARTER ZIEL-CHECK“

Schritt 1: Einzelarbeit

Die Schulleiterinnen und Schulleiter bilanzieren den schulinternen Prozess und überprüfen die formulierten Projektziele anhand folgender Leitfragen:

1. Wie war der schulinterne Prozess seit der letzten Akademie?
2. Ist das Thema so geblieben?
3. Welche Ziele haben sich ergeben?
4. Bitte prüfen Sie Ihr(e) Ziel(e) anhand der erweiterten SMART-Kriterien:

S	spezifisch	Ziele müssen so präzise wie möglich definiert sein; sie müssen zur Schulsituation passen und sich eindeutig darauf beziehen
M	messbar	Das Ziel ist an Kriterien überprüfbar, die eine sinnlich-erfahrbare Komponente enthalten sollen
A	akzeptiert	Das Ziel ist von allen akzeptiert
	attraktiv	Das Ziel ist lohnenswert und reizt zum Mitmachen
	angemessen	Das Ziel ist angemessen groß und passt zur Schulsituation
	abgestimmt	Das Ziel ist mit allen Beteiligten abgestimmt
	ausführbar	Das Ziel ist mit eigener Kraft zu erreichen
	anspruchsvoll	Das Ziel ist anspruchsvoll und fordert auch Anstrengung
R	realistisch	Das Ziel muss möglich und erreichbar sein
T	terminiert	Es gibt einen allen Beteiligten bekannten Zeitplan, in welchem Zeitraum das Ziel erreicht werden kann
Ö	ökologisch	Das Ziel ist widerspruchsfrei zu anderen Zielen der Schule oder der Beteiligten



Schritt 2: Austausch in gemischten Trios

Nach der Überprüfung der Ziele werden die Schulleitungen gebeten, ihre nachgeschärften Ziele auf lange Moderationsstreifen zu schreiben und mit ihrer Schule zu versehen. Anschließend finden sie sich in gemischte Trios zusammen, berichten und erhalten jeweils ein Feedback:

1. Sind die Ziele klar formuliert?
2. Sind es tatsächlich angemessen große Ziele?
3. Welchen Bezug haben die Ziele zum Lernen der Schülerinnen und Schüler?

Material:

- AH III.1 Zielprüfung
- 100 Moderationsstreifen in 4 Farben für die Schulformen
- gute Stifte (Keilspitze) und Feinliner (für den Schulnamen)
- 4-5 Moderationswände

Wirkungen:

Zu diesem Zeitpunkt haben die Zielformulierungen einen sehr unterschiedlichen Stand und eine variierende Reichweite. Diese Arbeitsphase fordert die Konkretion. Die Akademieleitungen sammeln die Moderationsstreifen nach der Beratung ein und hängen sie an eine Pinnwand. So entsteht ein Bild über die Projektziele aller Schulen im Programm.



2

MODUL 2: PROJEKTVORSTELLUNG MIT SPEEDPRÄSENTATIONEN UND FEEDBACK

Speedpräsentationen

Wollen die Schulleitungen interne oder externe Unterstützer von der Notwendigkeit des Schulentwicklungsprojektes überzeugen oder gar zur Mitarbeit motivieren, braucht es nicht nur klare Zielvorstellungen, sondern auch die Fähigkeit, das Vorhaben kurz und prägnant zu beschreiben. Die Speedpräsentation greift das Bild eines spontanen und kurzen Gesprächs auf. Ein Projekt oder eine Idee muss so beschrieben werden, dass der Gesprächspartner am Ende alle relevanten Informationen hat und zudem auch noch interessiert ist!

Im Laufe der dritten Akademie hält jede Schulleiterin und jeder Schulleiter eine Speedpräsentation innerhalb von vorgegebenen 90 Sekunden vor dem gesamten Plenum und stellt seine Idee vor. Verteilt auf die drei Tage gibt es drei Blöcke mit jeweils acht Präsentationen. So werden nach und nach auch alle Themen deutlicher und es können Querbezüge hergestellt werden.

SPEEDPRÄSENTATION: DAS PROJEKT IN 90 SEKUNDEN PRÄGNANT UND MOTIVIEREND VORSTELLEN

Aufgabe:

Sie treten gleich vor eine Gruppe, deren Unterstützung Sie gewinnen möchten.

1. Wer ist Ihr Adressat? Welche Gruppe ist es? (Für verschiedene Zielgruppen braucht es möglicherweise unterschiedlich akzentuierte Präsentationen.)
2. Was sind die wichtigsten Informationen? Was soll beim Adressaten ankommen? Haben Sie einen Wunsch an den Adressaten? (Machen Sie Notizen auf einem Spickzettel!)
3. Testen Sie Ihre „Speedpräsentation“ in der impakt-Runde hier:
Sie haben 90 Sekunden Zeit, Ihr Publikum zu gewinnen.

Material:

- AH III.2 Speedpräsentation
- Stoppuhr/Timer

Wirkungen:

Gerade weniger routinierte Schulleitungen erhalten hier den Raum, die Präsentation zu üben und auch von den unterschiedlichen Herangehensweisen der Kolleginnen und Kollegen zu lernen.

Feedback

Schulleitungen erhalten im Alltag selten ein direktes Feedback von ihren Kolleginnen und Kollegen, auch holen sie es selten aktiv ein. Im geschützten Rahmen der Lerngemeinschaft in der Akademie ist dies sehr viel leichter möglich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben einander jetzt schon gut kennengelernt und in verschiedenen Situationen erlebt. Mit der nächsten Übung wird die gegenseitige Resonanz intensiviert und ein Weg aufgezeigt, der auch im Schulalltag Anwendung finden könnte. Feedback ist nützlich, wenn vorher der Rahmen geklärt und die Fragestellung kommuniziert wurde.

GEZIELT FEEDBACK VON KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN EINHOLEN

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden eingeladen, sich von bis zu drei Personen zu einer Fragestellung oder einem bestimmten Ziel ihrer Wahl ein Feedback zu erbitten. Die Fragestellung/der Beobachtungsfokus wird auf einer Moderationskarte vermerkt und der ausgewählten Person übergeben. Diese greift auf die bisherigen Eindrücke zurück und/oder beobachtet im Rahmen der aktuellen Akademie, ein besonderes Augenmerk kann auf den Speedpräsentationen liegen. Am letzten Tag ist ein Zeitfenster zum Austausch der Rückmeldungen vorgesehen.

Das Feedback beschränkt sich auf die Beobachtung und wertet nicht – der Feedbacknehmer entscheidet über die Bewertung der beobachteten Wahrnehmungen mit Blick auf sein Ziel. Da das Feedback im Seminarkontext erfolgt und durchaus die Möglichkeit besteht, dass sich jemand mit der Beobachtungsaufgabe überfordert sieht (weil zu viele Rückmeldungswünsche bei einer Person ankommen), gilt auch hier: jede und jeder entscheidet für sich, wie viele Karten sie oder er annehmen kann, um auch seinem Auftrag und dem eigenen Anspruch gerecht zu werden.

Material:

je Teilnehmerin, je Teilnehmer drei Moderationskarten, Stifte

Wirkungen:

Die Schulleitungen lernen, sich strukturiert Feedback einzuholen und gewinnen immer mehr Vertrauen untereinander. Die Feedbackgeber üben sich im Geben einer konstruktiven und entwicklungsförderlichen Rückmeldung.

Nach der Vorstellung der Methoden „Speedpräsentation“ und „Feedback“ wird nach kurzer Vorbereitungszeit die erste von drei Runden Speedpräsentation mit acht Schulleitungen durchgeführt.



ABENDPROGRAMM

Zum Abschluss des ersten Programmjahres gibt es ein Sommerfest oder Grillabend mit Gästen wie den Schulentwicklungsbegleiterinnen und Schulentwicklungsbegleitern, Coaches, Vertretern aus dem Schulministerium und der zuständigen schulfachlichen Aufsicht. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Schulaufsicht informell in die eigenen Aktivitäten einzubeziehen und gemeinsam mit den Coaches und Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern das Erreichte zu würdigen.



MODUL 3: PROJEKT CHECK-UP – PROJEKTMANAGEMENT UND CONTROLLING

Der Check-up zum Stand der Projektplanung erfolgt in Form einer Blitzberatung in Trios:

BLITZBERATUNG IN TRIOS

Jeweils drei Schulleitungen schließen sich zusammen. Nacheinander stellen sie sich knapp das Thema, die Ziele und die Projektschritte vor. Jede bzw. jeder hat pro Projektvorstellung 5 Minuten zur Verfügung und kann danach eine Frage an die beiden Kolleginnen und Kollegen formulieren. Im Anschluss gibt es eine viertel Stunde Zeit für den Austausch und allgemeine Tipps und Anregungen.

Material:

ohne

Wirkungen:

Das Potenzial der professionellen Lerngemeinschaft wird genutzt. Die Projektplanung wird gezielt nachgeschärft.

Anschließend wird eine Arbeitshilfe mit einer Checkliste zum Projektmanagement ausgegeben (AH III.3 Projektcheckliste). Eine der Akademieleitungen gibt einen Ausblick zur Abgabe der Projektpläne zur Mitte der Sommerferien. Diese Terminsetzung ist gut begründet flexibel zu handhaben.



MODUL 4: POSITIVE LEADERSHIP – EIN FÜHRUNGSKONZEPT

Neben dem strukturierten Projektmanagement, das beim Verwalten und Strukturieren der Abläufe unterstützt, sind die Schulleiterinnen und Schulleiter auch in ihren Leadership-Kompetenzen gefragt. Die anstehenden Projekte sind in Rücksprache mit dem Kollegium in hohem Maße partizipativ entwickelt worden. Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung sollten damit gegeben sein: eine gemeinsame Zielvorstellung, Transparenz zum Vorgehen und allgemeine Akzeptanz. Gleichwohl wissen alle Schulleitungen: der Plan ist der Plan, aber die Kolleginnen und Kollegen haben ihre eigene Dynamik, mit der umzugehen ist. Im schulischen Alltag geht es darum, Menschen zu führen, zu motivieren und zu inspirieren. Es ist die Aufgabe der Schulleitungen, auch in herausfordernden Situationen optimistisch zu bleiben und dem Kollegium den Zugang zu Sinn, Zuversicht und Erfolgen zu verschaffen.

.....

INGEFÜHRTE MODELLE: POSITIVE LEADERSHIP

Eine der Akademieleitungen stellt nun in einem kurzen Input das Konzept des Positive Leadership nach Ruth Seliger (vgl. Seliger, 2014) und dessen Bezüge zu den Erkenntnissen der positiven Psychologie vor. Dies findet auch im Wirtschaftsbereich in den vergangenen Jahren immer mehr Zuspruch. Es beruht auf der Beobachtung, dass Menschen und Organisationen sich grundlegend verändert haben. Es ist heute mehr denn je klar, dass sich auf Anordnung und mit Druck/Belohnung keine nachhaltigen Veränderungen erzielen lassen. Als Führungskraft gilt es, Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen und sie zu den nötigen Schritten zu befähigen. Eine Landkarte zum Positive Leadership stellt die Zusammenhänge zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung dar und bietet strukturiert Ansatzpunkte für die persönliche Entwicklung als Führungskraft.

Verwendete Literatur:

- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. L.** (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ebner, M.** (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas.
- Seliger, R.** (2014). *Positive Leadership: Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seligmann, M.** (2012). *Flourish – Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel-Verlag.

.....

Anschließend findet die zweite von drei Runden Speedpräsentation von weiteren acht Schulleiterinnen und Schulleitern statt.



MODUL 5: VERÄNDERUNGEN MIT DEM TEAM GESTALTEN – DAS PERMA-MODELL

Es wird mit dem PERMA-Modell (vgl. Ebner, 2019) ein Ansatz vorgestellt, der viele Hinweise dazu enthält, wie Schulleitungen ihr Team unterstützen können, sodass jedes Teammitglied mit Freude, zufrieden, gesund mitwirkt und vor allem die Stärken jedes und jeder Einzelnen voll ausgeschöpft werden können. Es wird ein bewusster Perspektivwechsel von der Defizit- hin zur Ressourcenorientierung vorgenommen.

EINGEFÜHRTE MODELLE: DAS PERMA-MODELL

Das PERMA-Modell nach Martin Seligmann (vgl. Seligmann, 2012) definiert Wohlergehen („Flourish“) als ein Zusammenspiel aus den fünf Dimensionen: positive emotions, engagement (Flow, Aufgehen in der Arbeit), relationships (Verbindungen, Kooperation), meaning (Sinn), accomplishment (Vollendung, Selbstwirksamkeit). In positiver Stimmung werden

signifikant mehr Stärken erkannt, Lösungen gefunden und Herausforderungen besser gemeistert. Davon profitiert nicht nur die einzelne Person, es verändert das ganze Organisationsklima, was sich wiederum auf die einzelne Person auswirkt. Es kann eine positive Aufwärtsspirale entstehen, die die Projektumsetzung unterstützt.

Nach einem Input der Akademieleitung erarbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem Worldcafé konkrete Möglichkeiten für den Schullalltag, um das PERMA in ihrem Kollegium zu fördern.

Material:

- Ausdrucke der 5 Dimensionen mit Leitfragen
- 5 Moderationswände mit Papier bespannt, Stifte

Verwendete Literatur

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas.

Wirkungen:

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sammeln vorhandene Ansatzpunkte und entwickeln neue Ideen, um ihr Personal stärkenorientiert zu führen.



MODUL 6: THEMENBEZOGENER KOLLEGIALER AUSTAUSCH UND PROJEKTBERATUNG

Wie bereits in der zweiten Akademie gibt es ein offenes Zeitfenster für die individuellen Themen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Diese finden sich nach Bedürfnislage und gemeinsamen Fragestellungen zusammen. Parallel wird die Zeit für individuelle Projektberatung durch die Projektleiterin und die Akademieleitungen genutzt. Der Projektplan soll bis zu den Sommerferien fertiggestellt sein und eingereicht werden. Nach der erneuten Überprüfung der Ziel- und Passgenauigkeit der Vorhaben am Vortag und Vormittag ergeben sich viele Nachfragen und häufig besteht Beratungsbedarf.

Das Modul wird mit einem Blitzlicht beendet, bei dem die Schulleitungen aus ihrer jeweiligen Arbeits-/Themengruppe berichten.



MODUL 7: MARKTPLATZ MIT FEEDBACK UND THEMENCLUSTER

Zunächst wird die dritte von drei Runden Speedpräsentationen mit acht Schulleitungen durchgeführt.

Feedback auf dem Marktplatz

Nun ist Zeit für die Rückmeldungen zum erbetenen, persönlichen Feedback. Die Schulleiterinnen und Schulleiter finden die jeweiligen Partner, denen sie Feedback geben bzw. von denen sie Feedback erhalten werden. Etwaige Wartezeiten können mit der Sichtung der Themen und Ziele aller Schulen überbrückt werden.

Marktplatz mit Projektzielen

Im Raum stehen weiterhin die Moderationswände mit den Zielen der Schulen, die am ersten Tag gesammelt wurden. Diese werden von den Akademieleitungen gut sichtbar mit einem Oberthema beschriftet.

THEMENCLUSTER

Die vorhandenen Moderationswände mit den gesammelten Zielen aller Schulen stehen im Raum. Zu jeder Schule haben die Akademieleitungen ein Thema gefunden und als Überschrift dazu gehängt. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sichten die Themen und Ziele der anderen Schulen und machen sich Notizen für etwaige Kooperationen bzw. sprechen die Kollegin, den Kollegen direkt an. In den entstehenden Kleingruppen können die Wünsche und Möglichkeiten der Kooperationen erfasst und Verabredungen getroffen werden.

Material:

- je Schule ein weißer Moderationsstreifen für das Oberthema des Vorhabens
- Pinnadeln, Moderationswände

Wirkungen:

Die Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten Kenntnis über die Themen und Ziele aller Schulen, können Kooperationspartnerschaften schließen und Tipps und Anregungen zu den Themenfeldern austauschen.



8

MODUL 8: KOLLEGIALE BERATUNG – VERTIEFUNG

Die Methode der Kollegialen Beratung wurde als stützende Arbeitsweise in der zweiten Akademie grundlegend eingeführt (s. auch Modul 7 der Akademie II). Sie wird sich im Laufe des Programms als Möglichkeit des kollegialen Unterstützungssystems etablieren und könnte auch über die Zeit der Akademien hinaustragen. Hierzu müssen die Prinzipien, Rollen und mögliche Skripte zum Ablauf vertraut und ein wenig Handlungsroutine entstanden sein – ansonsten bestünde die Gefahr, dass die wertvollen Runden zum „Kaffeekränzchen“ werden. In dieser dritten Akademie erfolgen eine Vertiefung und die Gelegenheit zu zwei weiteren Erprobungsrunden unter Anleitung der beiden Akademieleitungen.

EINGEFÜHRTE MODELLE: KOLLEGIALE BERATUNG – ERWEITERTE ROLLENBESCHREIBUNGEN

Das Setting der Kollegialen Beratung bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, im Beratungsverlauf eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen. Diese wird durch folgende „Rollen“ charakterisiert:

Der Ratsuchende (1 Person):

Er erzählt ein „Anliegen“, eine konkrete Situation aus dem beruflichen Alltag, und schließt seine Ausführung mit einer Fragestellung an die Beraterinnen und Berater ab. Im weiteren Verlauf wird der Ratsuchende ein Ziel formulieren, der Beratung zuhören, die Erkenntnisse beschreiben und möglicherweise die nächsten Handlungsschritte benennen.

Der Moderator (1 Person):

Diese Rolle kann von jedem Mitglied der Runde wahrgenommen werden. Für die erste Zeit ist sicher wichtig, sich auf die Prozesssteuerung zu konzentrieren. Der Moderator ist mit seiner Aufmerksamkeit beim Prozess, hält die Abläufe und die Zeiten im Auge, setzt die Diskussionen evtl. in Gang und versucht – wo es nötig ist – eine Zusammenfassung. Er achtet auf die Regeln der Beratung im wertschätzenden Miteinander und gibt Impulse, wenn die Beratung stockt. Er sorgt dafür, dass der Fokus der Beratung (auch) beim Leitungshandeln bleibt.

Die Berater (übrige Personen):

In dieser Rolle steht die „Dienstleistung“ an den Ratsuchenden im Vordergrund. Die mit der eigenen Person verknüpften Gedanken, Phantasien und Emotionen werden in der Beratergruppe besprochen und dem Ratsuchenden auf Karten/Flipchart beschrieben zur Verfügung gestellt.

Der Beratungsgegenstand:

In der Kollegialen Beratung wird der Beratungsgegenstand in der Regel „Anliegen“ genannt. Er stammt aus dem beruflichen Kontext des Ratsuchenden und wird erzählt, um eine neue Perspektive oder eine Alternative für eine Lösung zu gewinnen.

Wirkungen:

Da alle Mitglieder der Gruppe in Leitung sind, spielt das Leitungshandeln bei der Beratung immer eine Rolle und macht sich an typischen Problemen oder Konflikten fest. In der Regel sind es nicht die großen und dramatischen Probleme, Verwicklungen oder Konflikte, sondern die Irritationen des alltäglichen Leitens, die diese Fälle prägen. Am Anliegen des Fallgebers werden viele Erkenntnisse für das eigene Leitungshandeln gewonnen.

Es werden zwei Runden durchgeführt; je nach Vorerfahrung der Gruppe noch von den Akademieleitungen moderiert oder bereits in Eigenregie.

Anschließend erhalten die Schulleiterinnen und Schulleiter Zeit, ihren persönlichen Lernweg zu dokumentieren.

JOURNALING ZUM ABSCHLUSS DER KOLLEGIALEN BERATUNG

Nehmen Sie sich Zeit für einige Notizen zu Ihrem persönlichen Erkenntnisgewinn während dieser zweiten Erprobungsrunde der kollegialen Beratung:

- Was fiel Ihnen als Berater auf?
- Was fiel Ihnen zur Rollenwahrnehmung des Moderators auf?
- Welche Erfahrungen hat der Ratsuchende gemacht?
- Was würden Sie übernehmen? Was passt für Sie nicht so gut?

Wirkungen:

Die Kollegiale Beratung folgt einem Skript, das durch graduelle Variationen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfassen diese nach und nach und finden ihren persönlichen Stil der Kollegialen Beratung.



MODUL 9: BILANZ DES ERSTEN IMPAKT-PROGRAMMJAHRES

Die persönliche Bilanz des ersten Programmjahres wird in zwei Schritten vollzogen: Zunächst im Journal anhand von Leitfragen und durch Sichtung der gesammelten Einträge, anschließend begeben sich Tandems auf einen Spaziergang und führen einen „sokratischen Dialog“ (s. Modul 3 der Akademie II) zum Austausch über die Kernerkenntnisse.

JOURNALING ALS INDIVIDUELLE REFLEXIONSZEIT

Nehmen Sie sich Zeit für eine persönliche Verortung zum Ende des ersten Programmjahrs:

1. Was für eine Schulleiterin, ein Schulleiter wären Sie gerne?
2. Was für eine Schulleiterin, ein Schulleiter sind Sie (aus Sicht Ihres Teams)?
3. Welche drei Dinge sind Ihnen im vergangenen Jahr besonders gelungen?
4. Wie kam das, was haben Sie getan?
5. Welche neuen Facetten Ihrer Persönlichkeit haben Sie im Verlauf der letzten Monate an sich entdeckt?
6. Schauen Sie auf Ihre Herausforderungen: welche Entwicklungsziele nehmen Sie sich für das nächste impakt-Jahr vor?
7. Wer oder was hält Sie zurück, wo spüren Sie Widerstand?
8. Was sind Ihre wichtigsten Energiequellen, wobei erholen Sie sich?
9. Blick aus der Zukunft zurück: Sie verlassen die Schule. Es war ein schönes Fest. Einige Kolleginnen und Kollegen stehen im Flur und unterhalten sich ... Was sagen diese über Sie?

Material:

Journal

Wirkungen:

Es werden sehr unterschiedliche Wahrnehmungsebenen und Perspektiven aktiviert.

Im Plenum wird ein gemeinsames Resümee zum gesamten ersten Jahr gezogen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verorten sich auf einer Stimmungslandkarte.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 4: VOM PLANEN ZUM HANDELN

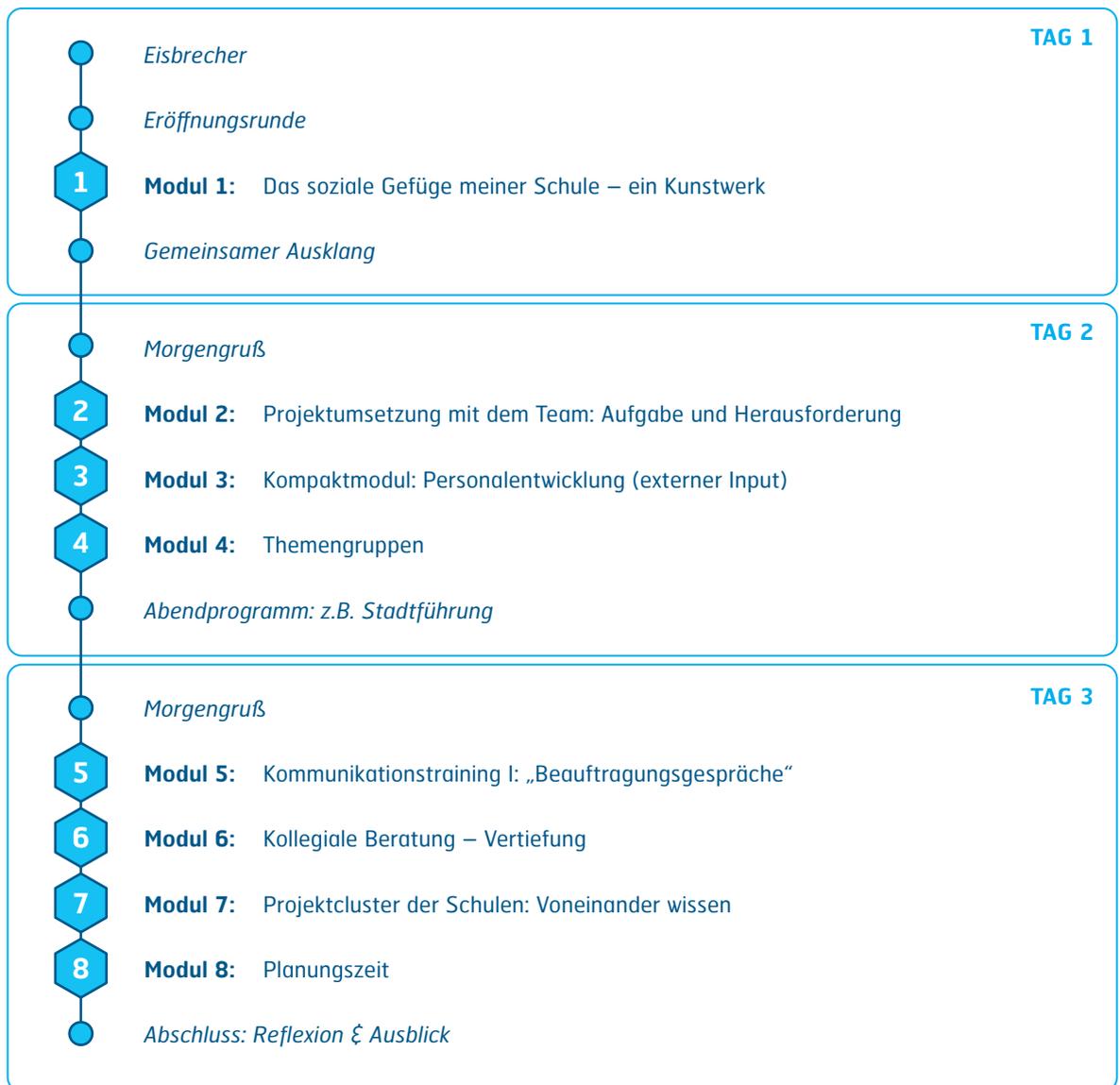
4.4.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE IV

Während das erste Jahr dem Innehalten und der schulinternen Standortbestimmung und Zielbestimmung gewidmet war, sollen im zweiten Programmjahr und damit in dieser vierten Akademie Aktion und Umsetzung des Schulentwicklungsvorhabens im Vordergrund stehen. Dabei wird zunächst die aktuelle Situation in der Schule reflektiert und kreativ dargestellt. Da alle Projekte mehr oder weniger zwangsläufig eine Weiterentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer und des pädagogischen Personals beinhalten, liegt ein weiterer Schwerpunkt der Akademie auf dem Thema Personalführung und -entwicklung. Im ersten Kompaktmodul durch eine externe Referentin bzw. einen externen Referenten gibt es Impulse und Übungen zu diesem Handlungsfeld.

DIE ZIELE DER VIERTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre aktuelle Situation in und mit dem Kollegium reflektiert („soziales Gefüge“).
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben Stolpersteine der Projektumsetzung antizipiert und mögliche Handlungsstrategien entwickelt.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben Impulse zur Personalführung und -entwicklung erhalten.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre eigene Rolle reflektiert.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Handlungskompetenz im Feld der Kommunikation erweitert (hier: Beauftragungsgespräche).
6. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Beratungs- und Moderationskompetenz vertieft (kollegiale Beratung).
7. Es ist sichtbar, an welchen Schwerpunkten die Schulen arbeiten und welche Überschneidungen es gibt.

4.4.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE IV





4.4.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: DAS SOZIALE GEFÜGE MEINER SCHULE – EIN KUNSTWERK

Die Schulleitungen treffen mit ihren Schulentwicklungsplanungen auf ganz unterschiedliche soziale Realitäten. Die Beziehungs- und Kooperationsstrukturen der Schule werden entscheidenden Einfluss auf das Gelingen des Vorhabens haben. Etwaige ungelöste Konfliktkonstellationen könnten das Projekt, wenn nicht gefährden, so doch negativ beeinflussen und mehr Aufmerksamkeit erfordern. Jeder Schulleiter, jede Schulleiterin hat eine ganz eigene Beziehung zum sozialen System des Kollegiums und muss eigene Wege finden, damit umzugehen. Auf dem Systembrett, entlehnt dem Repertoire der Organisationsaufstellung (vgl. Weber, 2002/vgl. Groth & Stey, 2007), kann die individuelle, gegenwärtige Situation symbolisch dargestellt und verstanden werden.

DAS SOZIALE GEFÜGE MEINER SCHULE

Phase I: Erstellung der Systembretter in Einzelarbeit

Auftrag: „Stellen Sie die aktuelle soziale Situation Ihres Kollegiums auf dem Systembrett dar. Bedienen Sie sich dabei aller kreativer Materialien, die Sie hier vorfinden oder nutzen Sie weitere Naturmaterialien von draußen.“

Material:

- diverse Kreativmaterialien (Figuren und Plastiktiere)
- Kleber, Scheren, Wachsmaler
- ein Sperrholzbrett pro TN (40x40 cm)

Phase II: Kunstbetrachtung

Es bilden sich 4er-Gruppen, die ihre Systembretter auf einem Tisch zusammenstellen. Reihum wird nun für 15 Minuten jeweils ein „Kunstwerk“ in den Blick genommen. Der Künstler, die Künstlerin fragt lediglich: „Was sehen Sie?“ und hört im Folgenden nur zu. Die Betrachterinnen und Betrachter entdecken und unterhalten sich über die dargestellte Situation und ihre Hypothesen zur Gemengelage. Die Künstlerin, der Künstler erklärt nicht und rechtfertigt sich nicht. Es erfolgt keine obligatorische „Auflösung“, dies kann als Möglichkeit vom Künstler ganz bewusst entschieden werden.

Phase III: Vernissage

Die verbleibende Zeit bis zum Abendessen wird für eine Vernissage genutzt, in der auch die übrigen Systembretter angesehen werden können. Die Akademieleitung bittet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu, ihre Namensschilder zu ihren Objekten zu legen und erstellt nach Rücksprache Fotos für die Dokumentation der Akademie.

Wirkungen:

Die Schulleitungen treten aus ihrer Komfortzone heraus und gewinnen neue Erkenntnisse über die soziale Architektur ihrer Schule. Im Blick auf die anderen Systeme üben sie ihren Blick für systemische Zusammenhänge und Analysen sozialer Dynamiken. Ferner wird eine respektvolle und entwicklungsförderliche Kommunikation miteinander gepflegt.



MODUL 2: PROJEKTUMSETZUNG MIT DEM TEAM – AUFGABE UND HERAUSFORDERUNG

In allen Schulen haben sich die Leitungen mit dem Kollegium zum impakt-Programm verständigt. Die Projektziele und -pläne entstanden im engen Austausch und mit Zustimmung des Kollegiums. Nun, beim eigentlichen Start der Projektumsetzung, sieht die Lage oftmals anders aus und es kommt Bewegung in die Teams. Nicht alles, was man vor Monaten einmal unterstützt hat, wird noch als notwendig erachtet. Spätestens, wenn es um tatsächliche Veränderungen der eigenen pädagogischen Praxis geht, regen sich Ängste, Widerstände und auch Sorgen im Hinblick auf die Veränderungen und anstehende Mehrarbeiten. Kurz: die Schulleitungen sind nun als „Steuerleute“ gefordert. Ihre eigene positive Energie wird nicht immer voll geteilt und sie müssen immer wieder neue Klippen umschiffen. Diese Phase ist emotional herausfordernd und manches Mal stellt sich Hilflosigkeit ein, die nun in kollegialer Unterstützung aufgelöst werden kann.

EINGEFÜHRTE MODELLE: TEAMDIALOGE GESTALTEN: „DENKKREISE“ ZUR PROJEKTUMSETZUNG

Die Methode der „Denkkreise“ bietet die Möglichkeit, einen guten Zugang zu all den unterschiedlichen Emotionen, Meinungen und Stimmungen im Kollegium zu erhalten, diesen Raum zu geben und ist vor allem ein weiterer Zugang für die konstruktive Arbeit mit dem Kollegium.

Der Dialog in den Kleingruppen erfolgt nach einem besonderen Skript, dem „Denkkreis“, welches an das „Circle-Prinzip“ von Anna Linnea und Christine Baldwin angelehnt ist (vgl. Baldwin & Linnea, 2014).

DURCHFÜHRUNG DENKKREISE

Die Schulleitungen sitzen in Kleingruppen mit 4–6 Personen zusammen und führen einen Dialog zur Leitfrage: „Wie kann es gelingen, bei der Umsetzung der Vorhaben gut mit dem Kollegium in Kontakt zu bleiben und die gemeinsamen Ziele im Blick zu halten?“ Die Frage ist bewusst weit gefasst, um Raum für die Komplexität der Herausforderungen zu geben.

Material:

- Redeobjekt
- je Gruppe/Stuhlkreis ein Flipchart mit dem Ablauf und der Leitfrage
- AH IV.1 Teamdialoge gestalten – Denkkreise

Verwendete Literatur:

Reese, M. (2016). *Fokussierte Arbeitsrunden gestalten. Konferenzen als Dialog- und Denkraum*, in: Schule leiten 6/2016. Seelze: Friedrich Verlag.

Wirkungen:

Die Schulleitungen erfahren hier die heilsame Wirkung eines vertrauensvollen Dialoges, in dem es nicht um das Rechthaben, sondern vielmehr um gegenseitiges Verstehen und Einfühlen in die Situation des anderen geht. Gleichzeitig lernen sie eine Methode kennen, mit der auch schulische Teamsitzungen und Konferenzen anders gestaltet werden können, so dass fokussierter gesprochen und damit auch thematisch gearbeitet werden kann.



Im Anschluss an die Kleingruppen-Arbeit gibt es aus jeder Gruppe ein kurzes Blitzlicht im Plenum. Aus dieser Arbeitseinheit haben sich in der Regel viele Fragestellungen ergeben, die nun in der großen Gruppe zur Vorbereitung auf das nächste Modul gesammelt werden. Dieser Fragenkatalog wird der Referentin, dem Referenten des folgenden Kompaktmoduls zum Thema Personalentwicklung zu Beginn zur Verfügung gestellt und bildet den thematischen Leitfaden. Für die Referentin, den Referenten ist dies ein sehr schöner Einstieg, der gute Ansatzpunkte für Schwerpunktbildungen in dem Vortrag gibt.

3

MODUL 3: KONPAKTMODUL: PERSONALENTWICKLUNG (EXTERNER INPUT)

Es folgt das erste Kompaktmodul mit einer externen Referentin, einem externen Referenten zum Thema Personalführung und Personalentwicklung. Aufgrund der Komplexität und der vielfältigen Herausforderungen ist diesem Thema ein zweites Kompaktmodul in einer späteren Akademie vorbehalten.

Es wird empfohlen, durchgängig mit derselben, demselben externen Referentin, Referenten für die Kompaktmodule mit Schwerpunkt Personalführung und -entwicklung zu arbeiten. Dabei haben sich folgende Schwerpunkte und Charakteristika als sinnvoll für das erste Modul erwiesen:

- anliegen- und teilnehmerorientiertes Arbeiten
- Input zum Überblick über die Handlungsfelder der Personalentwicklung (nach Maja Dammann, Referatsleiterin für Personalentwicklung am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg, a.D.):

Handlungsfelder der Personalentwicklung

Personalgewinnung	Personalauswahl	Fortbildungsplanung/ Qualifizierungskonzept
Personaleinsatz	Gespräche führen	Feedback-Kultur
Generationswechsel/ Ausstiegsbegleitung	Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen	Anforderungsprofile/ Aufgabenbeschreibung
Gesundheitsförderung/ Betriebliches Gesundheitsmanagement	Beurteilungen	Umgang mit schwierigen Kollegen
Teamentwicklung	Potenzialförderung	Personalvertretung

- Arbeitsphasen zu:
 - Funktion von Führung im System Schule
 - Überblick über die individuelle Personalentwicklung
 - Überblick über systemische Personalentwicklung
 - Reflexion eigener Erfahrungen und Praxis der Schulleitung
 - Rollenklarheit entwickeln und Aufgaben von Schulleitung

Zum Abschluss des Moduls Personalentwicklung finden sich die Gruppen der „Systembetrachtungen“ (s. Modul 1) erneut zusammen und wenden die Impulse und Erkenntnisse aus dem Vortrag auf die konkrete Projektsituation an. Im Idealfall ist die Referentin, der Referent noch anwesend und kann in jeder Kleingruppe individuell beraten.

4

MODUL 4: THEMENGROUPE ZUM THEMA PERSONALENTWICKLUNG

Um weitere, die Personalentwicklung betreffende Fragestellungen aufzugreifen sowie pädagogische oder andere Anliegen der Schulleitungen zu vertiefen, finden sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im letzten Modul des Tages in Themengruppen zusammen. Sie werden wie in Akademie II etabliert durchgeführt (vgl. auch Kapitel 3.3.4), in dieser Akademie jedoch aufgrund des inhaltlichen Schwerpunktes des vorausgegangenen Moduls mit dem thematischen Fokus der Personalentwicklung versehen.

5

MODUL 5: KOMMUNIKATIONSTRAINING I: „BEAUFTRAGUNGSGESPRÄCHE“

Zunächst wird ein Überblick über unterschiedliche Gesprächsanlässe und verschiedene Gesprächsformen gegeben. Eine Schulleitung muss erkennen, wann ein spontanes Tür-und-Angel-Gespräch sinnvoll ist, wann eben genau nicht und welche Gesprächssituation für den jeweiligen Anlass angemessen ist. Es macht einen Unterschied, ob die Schulleiterin oder der Schulleiter um einen Rat oder Einschätzung gebeten wird (Beratungsgespräch), sie, er eine Aufgabe delegieren möchte (Beauftragungsgespräch), auf ein unzulässiges Verhalten reagieren möchte (Kritikgespräch/Ansage) oder bei Differenzen zwischen Personen hinzugezogen wird (Konfliktklärungsgespräch). Hinzu kommt das weite Feld der planbaren Personalentwicklung mit weiteren Gesprächsformen (Mitarbeitergespräche, Beurteilungsgespräche, Einstellungsgespräche, ...).

In der vierten Akademie wird, dem angenommenen Stand des Schulentwicklungsprojekts folgend, das Beauftragungsgespräch in den Blick genommen. In späteren Akademien folgen Übungen zum Kritikgespräch (Akademie 5) und zur Ansage (Akademie 7).

Kommunikationstraining I: Das Beauftragungsgespräch

Es gehört zu den Aufgaben einer Schulleitung, Kolleginnen und Kollegen mit konkreten, gelegentlich auch unpopulären Aufgaben zu betrauen oder sie für besondere Ämter zu gewinnen. Auch aus dem Projekt des Programms können sich entsprechende Erfordernisse ergeben. Dabei verfügen die Führungskräfte im schulischen Bereich über wenige Anreiz- und Belohnungsmöglichkeiten und haben nur ein sehr eingeschränktes Direktionsrecht über den Unterrichtseinsatz hinaus – umso besser müssen sie in der konstruktiv-motivierenden Gesprächsführung sein.



DURCHFÜHRUNG EINES BEAUFTRAGUNGSGESPRÄCHS

Schritt 1: Vorbereitung in schulformheterogenen Gruppen

Die Schulleitungen finden sich in möglichst schulformheterogenen Dreiergruppen zusammen. Sie wählen eine für alle Schulformen relevante Sonderaufgabe aus, mit der sie eine nach ihrer Einschätzung geeignete Lehrkraft an ihrer Schule beauftragen wollen. Gemeinsam bereiten sie das Beauftragungsgespräch vor. Dabei orientieren sie sich an einer festen inhaltlichen Struktur (Phasierung) des Gespräches. Jedes Mitglied des Trios muss in der Lage sein, dieses Gespräch als Schulleitung zu führen. Dafür notieren sie sich ihr persönliches Gesprächsziel.

Schritt 2: Anspielen der Gespräche

Die Schulleitungen bilden neue Gruppen als Vierergruppen und trainieren nun mit wechselnden Rollen zwei Gespräche. Sie erhalten folgende konkrete Arbeitsaufträge:

1. Verteilen Sie die Rollen für die Beauftragungsgespräche:
 - eine Schulleitung, die das Gespräch inhaltlich vorbereitet hat
 - eine Lehrkraft, die zu beauftragen ist und situativ reagiert
 - zwei Beobachter, die nicht in das Gespräch eingreifen.
Die Beobachter konzentrieren sich auf die Fragen:
 - inwiefern eine deutliche Phasierung des Gespräches erkennbar ist
 - ob die Schulleitung sie gewonnen hätte
 - welches Führungsverständnis vor allem im Umgang mit Dissonanzen und Widerständen zum Ausdruck kommt
2. Spielen Sie die in der ersten Gruppe vorbereiteten Beauftragungsgespräche in einem Rollenspiel an.
3. Anschließend teilt die agierende Schulleiterin, der agierende Schulleiter ihre, seine Erfahrungen mit. Die übrigen Mitglieder geben Feedback.

Material:

AH IV.2 Vorbereitung und Training eines Beauftragungsgesprächs
AH IV.3 Gesprächsleitfaden für Beauftragungsgespräch

Wirkungen:

Neben dem theoretischen Wissen über gut geplante Mitarbeitergespräche bietet die aktive Erprobung im Rollenspiel mit anschließendem Feedback durch erfahrene Schulleitungskolleginnen und -kollegen eine sehr wirksame und seltene Lerngelegenheit.



MODUL 6: KOLLEGIALE BERATUNG – VERTIEFUNG

Da die Methode bereits eingeführt ist und verschiedene Erfahrungen gesammelt werden konnten, finden nun die ersten eigenständigen und damit regulären Beratungsrunden statt. In vier Gruppen aufgeteilt und mit dem Skript zum Ablauf ausgestattet, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vier Anliegen beraten. Die Akademieleitungen halten sich dabei weitestgehend zurück, um den Lernprozess nicht durch vorzeitige Interventionen zu stören. Dieses Vorgehen setzt eine gute Vorbereitung und einen verantwortlichen und offenen Umgang miteinander voraus. Die Prozesssteuerung liegt in der Verantwortung der Gruppe und die Fallgeber müssen ihre persönlichen Grenzen gut wahrnehmen und benennen.

In einem gemeinsamen Plenum im Anschluss an die Beratungsrunden werden die Erfahrungen geteilt und offene Fragen aufgeklärt. Soweit nötig können hier auch besondere Irritationen oder „Pannen“ aufgeklärt werden.



MODUL 7: PROJEKTCLUSTER DER SCHULEN: VONEINANDER WISSEN

Dem Interesse der Schulleitungen am Austausch gelungener Konzepte und Beratung untereinander folgend, wird mit einem Projektcluster noch einmal Überblickswissen erstellt bzw. zur Verfügung gestellt. Diese Wiederholung (s. auch Modul 7 der Akademie III) lohnt sich auch deshalb, weil einige Projekte im Laufe der Zeit eine deutliche Kurskorrektur erfahren und mitunter einen ganz anderen Fokus haben, als ursprünglich in der Anfangsphase des Programms formuliert. Zudem ist die Gruppe mit 25 Schulen recht groß und es dauert eine Weile, bis untereinander nicht nur Namen und Herkunftsschule, sondern auch noch das Projektfeld bekannt sind.

DAS PROJEKTCLUSTER

Schritt 1:

Jede Person erhält ein farbiges Blankopapier (je nach Schulart) und vermerkt Namen, Schule und den Projekttitel/das Projektthema darauf.

Schritt 2:

Eine erste Schulleiterin, ein erster Schulleiter benennt und erläutert knapp das eigene Projektthema und legt es in die Mitte auf dem Boden ab. Eine zweite Person mit ähnlichem Thema schließt sich an, eine dritte folgt, usw. Es werden bei Bedarf neue Cluster eröffnet, so dass am Ende vier bis sechs Themenfelder sichtbar werden und bekannt ist, mit wem sich ein Austausch lohnen würde.

Schritt 3:

Die Schulleitungen sammeln sich entsprechend der Projektcluster und tauschen sich zum jeweiligen Herangehen an das Thema, Erfahrungen und Herausforderungen aus. Ggf. auftretende Fragen, die relevant sein können, werden notiert und der Akademieleitung zur weiteren Klärung weitergereicht.

**Material:**

Übersichtstabelle aller Schulen (später gefüllt mit den Schwerpunkten)
Blankopapier A4 in verschiedenen Farben (Farb-Leitsystem)

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vertiefen ihre Kenntnisse der Projektthemen aller impakt-Schulen, erkennen vorhandene Überschneidungen und tauschen sich zu Ansätzen, Erfahrungen und Fragen oder Herausforderungen aus. Durch das Format wird die Vernetzung in Eigeninitiative unterstützt.

Die Akademieleitung schreibt bei Schritt 2 alle Informationen gut sichtbar mit und stellt diese Informationen mit der Dokumentation der Akademie zur Verfügung.

**MODUL 8:
PLANUNGSZEIT**

Wie immer gibt es gegen Ende der Akademie noch eine freie Planungs- und Beratungszeit, in der die Schulleitungen sich ihre konkreten nächsten Schritte vorbereiten und damit gut sortiert nach Hause fahren können. Die Akademieleitungen stehen beratend zur Verfügung und die Projektverantwortlichen der Wübben Stiftung stehen zur Klärung individueller Fragen bereit.

**ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK**



AKADEMIE 5: UNTERWEGS SEIN – ORIENTIERUNG ZUM BERGFEST

4.5.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE V

Die fünfte Akademie definiert bereits die „Halbzeit“ im Programm *impakt schulleitung* und wird als Bergfest zelebriert. Es geht darum, die Erfolge des bisherigen Weges zu sehen und die Herausforderungen zu sichten, bevor dann – zur Halbzeit – der Blick auf die zweite Hälfte des Weges im Programm gelenkt wird. Hierbei unterstützt visuelles Denken und Reflexion mit Austausch und kollegialer Beratung. Um die Projektsteuerung zu fördern, erfolgt eine Grundlagenschulung im Handlungsfeld der Evaluation mit Anwendungsberatung. Außerdem findet das zweite Kommunikationstraining zum Thema Konfliktgespräche statt.

DIE ZIELE DER FÜNFTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich zu den Hospitationen ausgetauscht.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter kennen das „innere Team“ als Modell der Selbstklärung.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Visualisierungskompetenz erweitert und auf ihre schulischen Entwicklungsprozesse angewandt.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Kompetenz im Führen von herausfordernden Gesprächen erweitert (Kritikgespräche).
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben einen Input zur Projektevaluation bekommen und auf das eigene Projekt angewendet.
6. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Beratungs- und Moderationskompetenz vertieft (Kollegiale Beratung).

4.5.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE V





4.5.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: ERFAHRUNGSAUSTAUSCH ZU DEN HOSPITATIONEN

Zwischen der vierten und fünften Akademie bestand für alle Schulleitungen die Gelegenheit, an einer für ihre Leistungen ausgezeichneten Schule zu hospitieren und Anregungen aus den „Good oder Best Practice Schulen“ zu gewinnen. Die Hospitationen hatten im Idealfall einen Bezug zum Thema des eigenen Schulentwicklungsvorhabens und konnten mit ein bis zwei Vertretern der Steuergruppe oder des Lehrerkollegiums wahrgenommen werden.

In der Anfangsphase zu dieser Akademie werden die Erfahrungen nun zusammengetragen und ausgewertet. Ziel ist es, die Anregungen aus dem Besuch zu sammeln und auch Momente, in denen die eigene Praxis bestätigt wird. Da nicht alle Schulleitungen von diesem Angebot Gebrauch machen, ist das Verfahren individuell anzupassen:

AUSWERTUNG DER HOSPITATIONEN

Noch im Plenum wird gesichtet, wer an welcher Schule hospitiert hat. Anschließend werden Kleingruppen gebildet in denen folgende Leitfragen reflektiert werden:

1. Wo bin ich gewesen?
2. Was habe ich mitgenommen?
3. Was hat mich irritiert?
4. Wozu hat mich der Besuch inspiriert?

Wirkungen:

Die eigenen Erfahrungen und Anwendungsmöglichkeiten werden vertieft. Schulleiterinnen und Schulleiter, die nicht an den Hospitationen teilnehmen konnten, bekommen Eindrücke des Erlernenen und können so von den Hospitanten profitieren.



MODUL 2: ARBEIT MIT DEM „INNEREN TEAM“

Bei der Initiierung bzw. Umsetzung des impakt-Vorhabens oder anderer Projekte sind Schulleitungen mit den verschiedensten Reaktionen und Resonanzen aus ihrem Kollegium konfrontiert. Besonders die abwehrenden oder klar kontraproduktiven Reaktionen fordern heraus. Um mit den schwierigen Resonanzen und Reaktionen gut und situationsangemessen umzugehen, empfiehlt sich die schnelle Selbstklärung. Je schneller eigene Resonanzen und Gefühle der Schulleitungen geklärt sind, desto besser sind sie aufgestellt oder auch gewappnet für die weitere Kommunikation. Zur Unterstützung wird an dieser Stelle das Modell des inneren Teams von Friedemann Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun & Stegemann, 2004) & (vgl. Schulz von Thun, 1998/2010) eingeführt.

EINGEFÜHRTE MODELLE: DAS „INNERE TEAM“

Das Bild vom inneren Team unterstützt die Selbstwahrnehmung und kann dabei helfen, unterschiedliche oft widersprüchliche Gefühlslagen zu verstehen und zu sortieren. Es basiert auf der Grundannahme, dass der Mensch unterschiedliche Persönlichkeitsanteile hat, wir sozusagen alle „multiple Persönlichkeiten“ sind. Diese „multiplen Persönlichkeiten“ kommen insbesondere in Situationen der Verwirrung, der Zerrissenheit oder der impulsiven Überreaktion zum Vorschein.

Die gute Botschaft ist: Jeder ist Chef im eigenen Haus und den inneren Spielern bzw. der multiplen Persönlichkeit nicht ausgeliefert – gute Führung vorausgesetzt! Mit dem Modell

des „inneren Teams“ lässt sich die innere Pluralität ergründen und auch situationsangemessen neu aufstellen – jeder entscheidet für sich selbst, welche Persönlichkeit wann vorne steht und balanciert die Interessen im eigenen inneren Team aus. Es geht um die Akzeptanz aller Anteile und eine stimmige Aufstellung. Die erscheint in der Regel zunächst noch ungeordnet. Ziel ist, alle Stimmen zu versöhnen:

Das Modell ist in vielfältigen Situationen der Selbstklärung und zum besseren Verständnis der oft turbulenten Dynamiken in der Interaktion mit anderen oder auch in Gruppen anwendbar.

Eine der Akademieleitungen führt in einem kurzen Input in das Modell des „inneren Teams“ ein und erläutert unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten (Selbstklärung, innere Teamentwicklung und Verbesserung einer guten Aufstellung). Dabei veranschaulicht sie exemplarisch verschiedene Stimmgruppen (z.B. „Stammspieler“, „Spätmelder“) und Rollen (z.B. die Perfektionistin, die Zuverlässige, die Ungeduldige...). Anschließend üben die Schulleitungen selbst die Anwendung des Modells, frei nach dem Motto: „Willst du ein guter Leiter sein, schau erst in dich selbst hinein“ (Friedemann Schulz von Thun).

ARBEIT MIT DEM „INNEREN TEAM“

Schritt 1: Einzelarbeit

Die Schulleitungen erhalten den Auftrag, sich an eine Aussage oder Reaktion eines Kollegen, einer Kollegin zu erinnern, die sie besonders emotional „erwischt“ hat. Auf DIN A3 Papier oder Flipchartpapier notieren sie die inneren Stimmen, die sich gemeldet haben und geben diesen Namen. Leitfragen hierbei können sein:

- Welche Sätze tauchten auf? (Stimmen)
- Wer hat diese gesprochen? (Rollen)
- Wer hat sich zuerst, laut gemeldet? Was kam später?
- Wer hätte nur „intern“ sprechen dürfen?
- Wer hat das Wort in der „Realsituation“ geführt?

Schritt 2: Austausch im Tandem

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer suchen sich einen Partner, eine Partnerin und besprechen die Fragen: a) Welche Erkenntnisse zur „inneren Pluralität“ haben Sie? b) Welche Auswirkungen hat diese auf die (weitere) Kommunikation mit dem Gegenüber?



Schritt 3: Je zwei Tandems bilden ein Quartett:

Zu viert werden folgende Fragen erörtert:

- Wie könnten Sie in vergleichbaren Situationen die innere Teamaufstellung aktiv beeinflussen?
- Welche Ideen der „Teamführung“ sehen Sie?

Material:

- Flipchart oder DIN A3 Papier je Teilnehmerin und Teilnehmer
- AH V.1 Inneres Team - Übung

Wirkungen:

Mit dem „inneren Team“ nach Schulz von Thun gibt es eine Methode zur Selbstklärung und Wiederherstellung der professionellen Reaktionsfähigkeit (=Haltung). Sie ist eine der vielen Möglichkeiten, mit denen man sich den Raum zwischen Reiz und Reaktion vergrößern und den eigenen Handlungsspielraum für eine konstruktive Bewältigung der Situation wiedererlangen kann.



MODUL 3: KOMPAKTMODUL: VISUALISIERUNG VON PROZESSEN (EXTERNER INPUT)

Das Denken in Bildern und die Visualisierung von Prozessen und Zusammenhängen unterstützt das tiefere Verständnis und ermöglicht kreative Lösungen. Vor allem bieten Visualisierungen aber einen besonderen Anlass zur Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteuren in verschiedenen Kontexten. In diesem Modul erweitern die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Visualisierungskompetenz.

Eine externe Referentin, ein externer Referent vermittelt die Grundfertigkeiten der Visualisierung

- Material, Stifte und Papier
- Schrift
- Strukturierungselemente
- Farbe, Licht und Schatten
- Symbole und Objekte
- Aufbau und Gestaltung von Postern

Sie lernen in der Plakatgestaltung Prozessabschnitte (Abläufe, Entwicklungen, Polaritäten etc.) darzustellen und erstellen eine erste eigene Sammlung an Grundmotiven, Schriften und Symbolen in einer für sie passenden Bildsprache.

In einem zweiten Schritt setzen die Schulleiterinnen und Schulleiter die neuen Fertigkeiten in praktischer Übung um, mit der Aufgabe: „Gestalten Sie ein Poster mit einer Darstellung des Projektweges in Ihrer Schule bis hierher!“ Es entstehen individuelle Poster der Entwicklungswege.

Für diese Einheit ist es wichtig, die entsprechenden Materialien und anschauliche Literatur in ausreichender Anzahl zur Verfügung zu stellen.

Verwendete Literatur:

1. **Hausmann, M. & Schulz, H.** (2009). *bikablo®2.0: Neue Bilder für Meeting, Training & Learning/New Visuals for Meeting, Training & Learning*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
2. **Wehr, T.** (2016). *Die Sketchnote Starthilfe: Über 200 Strich-für-Strich-Anleitungen und Schriften zum Nachzeichnen*. Frechen: MITP Verlag GmbH.
3. **Hausmann, M.** (2014). *UZMO - Denken mit dem Stift: Visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden*. München: Redline Verlag.



**MODUL 4:
BERGFEST – DIALOGSPAZIERGANG IM TANDEM**

Dialogspaziergang zum Bergfest

Genau zu diesem Zeitpunkt ist die Hälfte der Akademiezeit um: Es ist „Bergfest“. Nach dem Mittagessen gehen die Schulleitungen paarweise spazieren und unterstützen einander bei der Reflektion des bisherigen Weges durch folgende Leitfragen:

LEITFRAGEN ZUM DIALOGSPAZIERGANG

- Was hat sich in deinem Kollegium seit Programmstart bereits verändert?
- Woran hast du das gemerkt?
- Ob die Schülerinnen und Schüler auch etwas gemerkt haben?
- Was kannst oder wirst du noch tun, um diesen begonnenen Prozess zu verstetigen bzw. positiv zu wenden?

Nach dem Spaziergang wird den Schulleitungen noch Zeit für individuelles Journaling zur Verfügung gestellt.

Material:

AH V.2 Leitfragen Dialogspaziergang

Wirkungen:

Die Schulleitungen blicken weniger systematisch auf im Projekt erreichte Ziele und umgesetzte Maßnahmen, sondern nehmen perspektivisch die Wirkungen auf die Schülerinnen und Schüler sowie das Kollegium in den Blick. Außerdem werden sie darin unterstützt, weiterhin aktiv Einfluss auf die Weiterentwicklung zu nehmen.

**5****MODUL 5:
KOMPAKTMODUL: VISUALISIERUNG VON PROZESSEN (EXTERNER INPUT) –
FORTSETZUNG**

Im zweiten Abschnitt des Kompaktmoduls „Visualisierung“ werden die neuen Fertigkeiten auf die Darstellung des noch anvisierten eigenen Weges im Projektverlauf und/oder die (entstehenden) Handlungsroutinen der Schul- und Unterrichtsentwicklung angewandt. Mit den zuvor erlernten Visualisierungsmethoden können wiederkehrende Routinen dargestellt werden, die dem Kollegium über ein gesamtes Schuljahr hinweg Orientierung bieten. Jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer erstellt ein Plakat und erhält im Anschluss in einer Kleingruppenphase ein Feedback. Neben der Visualisierung geht es hier sehr deutlich auch um die Prozessentwicklung als Solche und die Lernerfahrung, die Methode der Visualisierung als Kommunikationsinstrument zu nutzen.

6**MODUL 6:
KOMMUNIKATIONSTRAINING II: „DAS KRITIKGESPRÄCH“**

Es folgt ein weiteres Modul in der Serie „Führung herausfordernder Gespräche“ mit einer Kommunikationsübung zum Thema „Kritikgespräche“. Kritikgespräche sind im schulischen Alltag Teil des Leitungshandelns, und erfahren in der Phase der Projektumsetzung besondere Relevanz, wenn Lehrkräfte ihre Aufgaben nicht erfüllen.

Zunächst führt eine der Akademieleitungen in den Charakter eines Kritikgesprächs ein und erläutert, wie man sich gut auf das Gespräch vorbereiten kann.

Dann wird der idealtypische Ablauf eines Kritikgesprächs durchgesprochen, hier exemplarisch nach Siegmund Saul (vgl. Saul, 2012):

- Gespräch eröffnen
- Sachverhalt darstellen
- Leistungsmängel erörtern (Ursachen analysieren)
- Kritik aussprechen
- Leistungsverbesserung planen
- Ergebnisse zusammenfassen
- Gespräch beenden

KOMMUNIKATIONSTRAINING II: „DAS KRITIKGESPRÄCH“

Analog zum ersten Kommunikationstraining begeben sich die Schulleitungen wieder in Kleingruppen (4 Personen), sammeln realistische Situationen aus dem Schulalltag und einigen sich auf die Bearbeitung von 2-3 dieser Situationen. In unterschiedlichen Rollen spielen sie diese Gespräche an und konzentrieren sich insbesondere auf die Terminvereinbarung und die Gesprächseröffnung.

Das Feedback und die Reflexion dieser Erfahrung müssen gut angeleitet sein und dürfen nicht zu kurz kommen. Auch geübte Personen fallen hier gelegentlich in einen wertenden Modus, was in der Gruppe wahrgenommen und bearbeitet werden sollte. Ergänzend kann eine Checkliste zu „interaktionellen Fallen“ dieses Gesprächstyps ausgeteilt und besprochen werden.

Verwendete Literatur:

Saul, S. (2012). *Führen durch Kommunikation: Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend*. Weinheim/Basel: Beltz Weiterbildung.

Wirkungen:

Der wesentliche Gewinn dieser Übung besteht neben der „theoretischen“ Seite der Gesprächsplanung auch darin, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, eigene Verhaltensweisen und Unsicherheiten gespiegelt zu bekommen und alternative Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten.



MODUL 7: KOLLEGIALE BERATUNG – VERTIEFUNG

In bewährter Form und in Eigenregie finden drei parallele kollegiale Beratungsgruppen statt.



MODUL 8: EVALUATION – AUFRISCHUNG UND PLANUNG FÜR DAS EIGENE PROJEKT

Das Programm *impakt schulleitung* wird zwar wissenschaftlich begleitet und evaluiert, die Auswertung und Evaluierung der einzelnen schulischen Entwicklungsvorhaben oder Projekte liegt aber in der Verantwortung der jeweiligen Schulen und ihren Schulleitungen. Um am Ende des ersten Jahres der Projektumsetzung, spätestens aber am Ende der Programmlaufzeit, Aussagen zum Projekterfolg treffen zu können, ist das Themenfeld Evaluation bereits ein Schwerpunkt in dieser Akademie. In der Praxis wird die Evaluation der Projekte durch die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter unterstützt.

Die Erfahrung der ersten Gruppen hat gezeigt, dass die Schulleitungen viele Fragen und Unsicherheiten in der begleitenden Projektevaluation bzw. mit Evaluation im Allgemeinen haben. Es ist sinnvoll, den jeweiligen Kenntnisstand und mögliche Fragen und Erwartungen an diesen Input vor der Akademie abzufragen.

Einstieg mit „Mentimeter“:

Am Beginn des Moduls wird über das Onlinetool „Mentimeter“ (vgl. <https://www.menti-meter.com>, letzter Zugriff 04.10.2019, 2019) die Ausgangslage, Praxis und Haltung zum Thema sichtbar gemacht. Als Nebeneffekt lernt die Gruppe dieses exemplarische Tool kennen und erfährt, wie einfach aber auch nützlich eine kurze Abfrage sein kann.

Beispielfragen, die mit unterschiedlichen Frageformaten umgesetzt werden können:

- Ich finde Evaluation für die Schul- und Unterrichtsentwicklung sinnvoll
- Mein Kollegium sieht das auch so
- Meine Vorkenntnisse im Feld der Evaluation sind ...
- Meine gefühlte Handlungssicherheit im Hinblick auf die Planung einer Evaluation ist ...
- Meine gefühlte Handlungssicherheit im Hinblick auf den Prozess im Kollegium
- Welche Methoden der Datenerhebung kennen Sie?
- Welche Fragen zum Thema Evaluation haben Sie?

Die Ergebnisse werden über das Programm direkt ausgewertet und können grafisch dargestellt werden. Im Plenum wird das Ergebnis wahrgenommen und analysiert.

Input Evaluation mit Anwendung auf das eigene Vorhaben:

Die Akademieleitung gibt einen Input zu den Grundlagen der Evaluation. Nach einer allgemeinen Einführung liegt ein Schwerpunkt auf der Wirkungsebene bzw. der Ergebnisqualität. Es gilt nicht nur zu überprüfen, welche Maßnahmen durchgeführt wurden und ob neue Angebote angenommen werden. Wichtig ist insbesondere, ob die gewünschten Veränderungen der Fertigkeiten und des Verhaltens der Zielgruppe, in der Regel Schülerinnen und Schüler, eintritt. Schwerpunkte und weitere Elemente des Inputs:

- Indikatoren
- Evaluationsstandards
- Grundschrirte
- Methoden & Instrumente
- Interpretation der Ergebnisse

Der Input endet in einer kurzen Arbeitsphase, in der die Schulleitungen mit Hilfe einiger Arbeitshilfen in die Planung der eigenen Evaluation einsteigen.

Material:

AH V.3 Planung einer Selbstevaluation

AH V.4 Evaluation Literaturliste

Verwendete Literatur:

<https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>,

letzter Zugriff 04.10.2019, 2019.

<https://www.degeval.org/publikationen/standards-fuer-evaluation>,

letzter Zugriff 04.10.2019, 2019.

Stationenlernen zu Methoden der Datenerhebung:

Das Modul endet mit einem „Lernen an Stationen“ zu den Methoden der Datenerhebung, an denen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eigenständig in die Vor- und Nachteile der verschiedenen Verfahren einarbeiten und über Anwendungsideen austauschen. Die eingebrachten Verfahren, die sich an unterschiedlichen Tischen im Raum wiederfinden, sind:

- Fragebogen
- Einzelinterview
- Fokusgruppen
- Beobachtung/Hospitation
- Nutzung vorhandener schulischer Daten
- Nutzung externer Daten aus Inspektionen und Lernstandserhebungen

Die Akademieleitung begleitet diese Phase und ergänzt gegebenenfalls fehlende Inhalte.



MODUL 9: PLANUNGSZEIT UND INDIVIDUELLE BERATUNG ZUR PROJEKTEVALUATION

In der folgenden freien Planungszeit werden die Impulse aus dem Vormittag konkret angewandt und es besteht die Gelegenheit, einer individuelle Projekt- und Evaluationsberatung. Einige der Anwesenden nutzen die Zeit auch, um allgemeine Anpassungen am Projektplan vorzunehmen.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 6: BLICK ZURÜCK, BLICK NACH VORN

4.6.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE VI

Die sechste Akademie steht am Ende des zweiten Programmjahres und lädt zur erneuten Reflexion des bisherigen Entwicklungsstandes, zur Würdigung der erreichten Erfolge oder auch bewältigter Herausforderungen ein. In Vorbereitung zu dieser Akademie führen die Projektverantwortlichen der Schulen anhand von Leitfragen eine dialogorientierte Zwischenreflexion durch. Ziel der Akademie ist es, Klarheit über erforderliche Entwicklungsschritte zu gewinnen und den Projektplan daraufhin zu aktualisieren. Eine externe Referentin, ein externer Referent gibt Impulse zur Personalentwicklung und die Leitung des Teams in Veränderungsprozessen.

DIE ZIELE DER SECHSTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben den aktuellen Projektstand der Schule mit dem eigenen Ziel und den ursprünglichen Visionen abgeglichen.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich zu den Erkenntnissen aus der Zwischenreflexion ausgetauscht.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben den aktuellen Bericht der wissenschaftlichen Begleitung reflektiert und anfallende Fragen klären können.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter wissen, wie sie Daten gezielt für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen können.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben Impulse bekommen, die persönliche Haltung zu reflektieren, zu stärken und für das eigene Leitungshandeln zu nutzen.
6. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben die Projektplanung für das 3. Projektjahr nachjustiert.
7. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihre Praxiserfahrung in der kollegialen Beratung erweitert.

4.6.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE VI





4.6.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: DIE VISION IM BLICK BEHALTEN

Zum Einstieg in die Akademie haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit, einander über die Erfolge seit dem letzten Treffen zu berichten. In den „Erfolgsgeschichten“ werden hier gezielt und bewusst die gelungenen Situationen aufgerufen.

ERFOLGSGESCHICHTEN

Die Schulleiterinnen und Schulleiter erzählen einander Geschichten des Gelingens: zunächst als Tandem, dann im Quartett. Die Tandembildung erfolgt mit der Bitte, sich mit jemandem zusammenzufinden, den man bisher noch nicht so gut kennengelernt hat.

Schritt 1 (im Tandem): Erzählen Sie einander Ihre Erfolgsgeschichten

Denken Sie an Ihre Vision und Träume von Ihrer Schule und an die Idee von Ihnen als Schulleitung:

- Wo ist die Vision bereits Realität geworden?
- Wo haben Sie diese bereits in kleinen Momenten erlebt?
- Was ist Ihnen als Schulleitung gut oder anders als früher gelungen?

Schritt 2 (zwei Tandems): Austausch

Bitte tauschen Sie sich bewusst über die Erfolge aus, nicht über die Schwierigkeiten und Schatten.

Schritt 3 (alleine): Journaling:

Meine drei Erfolge – jeweils bezogen auf die Schule und auf mich in meinem Leitungshandeln – sind ...

Material:

AH VI.1 Erfolgsgeschichten zur Vision
Journal

Wirkungen:

Die Schulleitungen erkennen auch nach möglicherweise herausfordernden oder schwierigen Zeiten der Umsetzung, was alles gelungen ist und dokumentieren ihre eigenen Erfolge.



MODUL 2: BLICK AUF DIE ZWISCHENREFLEXION

Vor dieser Akademie haben die Schulleitungen die interne Zwischenreflexion (s. Kap. 2) mit den Projektakteuren durchgeführt. Dabei haben die Schulleiterinnen und Schulleiter mit der Zwischenreflexion ein Instrument genutzt, das die Projektakteure aber auch die Lehrerinnen und Lehrer und das weitere pädagogische Personal im Rahmen eines moderierten Gesprächs gut einbindet und immer wieder in Kontakt mit dem Projekt und dem Thema bringt.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse im Hinblick auf die Prozesse der Schulentwicklung und auch ihre ersten Wirkungen sind dokumentiert und werden mitgebracht. Diese werden gesichtet und gemeinsam ausgewertet.

SICHTEN DER ZWISCHENREFLEXIONEN

Schritt 1:

Zunächst werden die Schulleitungen gebeten im Plenum zu berichten, wie der schulinterne Prozess der Zwischenreflexion organisiert war und welche Erfahrungen gemacht wurden.

Schritt 2:

Anschließend gibt es Zeit für Einzelarbeit mit folgenden Leitfragen:

- Welche Erkenntnisse haben Sie über den Projektstand gewonnen?
- Was lässt sich bereits zu der Wirkung sagen in Hinblick auf
 - das Kollegium?
 - die Schülerinnen und Schüler?
- Welchen Nachsteuerungsbedarf haben Sie identifiziert?

Schritt 3:

Abschließend tauschen sich die Schulleitungen im Tandem oder Trio zu den wichtigsten Erkenntnissen aus.

Wirkungen:

Die Schulleitungen blicken auf die Wirkungen der bisherigen Aktivitäten. Im Austausch miteinander bekommen alle einen guten Einblick in die Wege der Kolleginnen und Kollegen. Dass auch die anderen „nur mit Wasser kochen“, wird meist als sehr entlastend erlebt.



ABENDPROGRAMM: GRILLABEND

Zum Abschluss des zweiten Programmjahrs lädt die Wübben Stiftung erneut auch externe Gäste zu einem geselligen Grillabend im Rahmen der Akademie ein. Es ist eine gute Gelegenheit, auch die Schulaufsichten und das Schulministerium einzubinden und im lockeren Austausch über die Entwicklungen im Programm auf dem Laufenden zu halten. Die Schulentwicklungsbegleitungen und Coaches machen das Bild komplett.



3

MODUL 3: WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG: RÜCKMELDUNG ZUR ZWEITEN BEFRAGUNG DES KOLLEGIUMS

In der Programmdurchführung in NRW erhielten die Schulleitungen zur Akademie VI die Ergebnisse der zweiten Fragebogenerhebung der wissenschaftlichen Begleitung an den Schulen. Im Rahmen der Akademie ist eine Vertreterin, ein Vertreter aus dem Team der wissenschaftlichen Begleitung anwesend, gibt Orientierung zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und steht für Fragen zur Verfügung.

Nach dem Vortrag und der anschließenden Fragerunde im Plenum tauschen sich die Schulleitungen in Kleingruppen zu den Fragen aus: „Wie wird der Bericht in der Schule verteilt? Wer bekommt wann welche Inhalte bzw. Teile des Berichts?“

Die Schulleitungen entwickeln eine eigene Strategie. Es wird empfohlen, dass die Vertreterin, der Vertreter der wissenschaftlichen Begleitung auch in der Phase der individuellen Bearbeitung für Fragen zur Verfügung steht.

4

MODUL 4: DATENBASIERTE SCHUL- UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Die zielgerichtete und kompetente Nutzung von Daten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gilt als Grundlage von unterrichtswirksamen Schulleitungen (vgl. Klein, G. & Sliwka, A., 2018.). Es gibt zahlreiche interne und externe Quellen, die für eine datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt werden können. Häufig stößt deren systematische Auswertung in den Lehrerkollegien jedoch auf Ablehnung.

Nachdem im Programm *impakt schulleitung* bereits an unterschiedlichen Stellen auf die Datennutzung hingewiesen bzw. mit unterschiedlichen Daten gearbeitet wurde, wird das Thema nun systematisch aufbereitet und für den Bereich Unterrichtsentwicklung vertieft. Für dieses Modul sitzen die Schulleitungen in Tischgruppen entsprechend ihrer Schulformen zusammen.

Datennutzung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung

In einem kurzen Input führt die Akademieleitung in das Thema ein, gibt Überblick über vorhandene Daten(-gruppen) und ordnet sie unterschiedlichen Funktionen zu. Zudem bringt sie bisher im Programm verwandte Daten ein. Ein Austausch in der Tischgruppe zur Praxis der allgemeinen Datennutzung an den Schulen schließt den ersten Teil des Moduls ab.

In der zweiten Phase liegt der Schwerpunkt auf dem Umgang mit den jährlich erhobenen Lernstandsdaten (VERA, Lernstand 3 und 8/9). Es wird in die Aussagekraft und auch Nicht-Aussagekraft der zurückgemeldeten Daten eingeführt und Anregungen für die schulinterne Befassung und Auswertung im Kollegium gegeben. Hierzu wird auch auf die umfangreich vorhandenen Materialien und Handreichungen auf den Servern der Länder und auch des IQB (vgl. <https://www.iqb.hu-berlin.de>, letzter Zugriff, 31.10.2019) hingewiesen.

Im Rahmen einer Gruppenarbeit soll anhand einer aufbereiteten Musterrückmeldung von VERA 3 und 8 eine Auswertungskonferenz bzw. ein Auswertungsprozess im Lehrerkollegium simuliert werden.

Beispielunterlagen zu VERA- und Lernstandsergebnissen, (ggf. direkt über eine der teilnehmenden Schulen besorgen, dabei Grundschule und weiterführende Schule berücksichtigen) werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Es geht in der Simulation weniger um die konkreten Ergebnisse, sondern vielmehr um die erlebten eigenen und damit auch im Kollegium zu erwartenden Reaktionen. Schulleitungen kommen in dieser Phase sehr intensiv ins Gespräch über bereits erfahrene Situationen, die Praxis der eigenen Schule und auch ihre persönliche Betroffenheit über die unterschiedlichen Haltungen im Kollegium. Die Auswertungskonferenz kann ein sehr wirksamer Ansatz sein, um an die Basis der Unterrichtsentwicklung zu gelangen: einen gemeinsamen pädagogischen Konsens bzw. die Arbeit an pädagogischen Haltungen.

Im Plenum werden Erkenntnisse aus den Tischgruppen zusammengetragen.



MODUL 5: KOMPAKTMODUL: AUF DIE HALTUNG KOMMT ES AN – INTUITIVES BOGENSCHIESSEN (EXTERNER INPUT)⁶

⁶ Das Modul „Intuitives Bogenschießen“ wurde sehr positiv aufgenommen. Organisatorisch kann es an einem Ganztag durchgeführt werden oder aber nachmittags beginnen, über Nacht „wirken“ und am folgenden Vormittag fortgeführt werden. Beides ist möglich und wirksam.

Schulleitungen haben in ihrer Schule eine zentrale Position. Ihr Verhalten und Agieren wird aufmerksam wahrgenommen, mit einer klaren Haltung können sie Einfluss auf das gesamte System ausüben. Ein Anliegen dieses Kompaktmoduls ist es, den Schulleitungen einen Raum für Selbstwahrnehmung und Reflexion rund um das Thema Haltung zu geben.

In den drei Runden in NRW hat das Programmteam für das Kompaktmodul „Auf die Haltung kommt es an – Intuitives Bogenschießen“ mit externen Referenten zusammengearbeitet. Zunächst wurden die grundlegenden Fertigkeiten im Umgang mit dem Bogen vermittelt und Sicherheitsaspekte geklärt. Im Verlauf des Moduls wurden unterschiedliche Ziele angepeilt und die persönliche Art, den Bogen zu führen, entwickelt. Im Rahmen dieses sehr intensiven Zugangs zur Reflexion der eigenen Haltung und des eigenen Führungshandelns wird auf folgende Aspekte eingegangen:

1. Haltung ist Präsenz: Wenn ich stehe, dann stehe ich.
2. Haltung ist Selbstwirksamkeit: Absicht, Verhalten, Wirkung.
3. Haltung ist Kongruenz: Partizipation, Kooperation, Kontakt.

Die individuell sehr unterschiedlichen, immer sehr intensiven Erfahrungen werden in der Stille ausgewertet und persönliche Gedanken im Journal notiert.⁷

Das Kompaktmodul Bogenschießen läuft in oben beschriebener Form von Freitagmittag bis Samstagvormittag und gibt damit viel Raum für die individuellen Erfahrungen und Reflexionen zum Thema.

⁷ Eine passende Romanempfehlung der Referenten des Kompaktmoduls ist „Der Weg des Bogens“ von Paulo Coelho (2017).



MODUL 6: KOLLEGALE BERATUNG ODER THEMENGRUPPEN

Das Kompaktmodul ist für viele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer emotional aufwühlend und wirft Anliegen auf. Auch bringen Schulleitungen stets Beratungsfragen in die Akademie mit. Zur Bearbeitung finden in bewährter Form und in Eigenregie parallel kollegiale Beratungsgruppen und/oder Themengruppen statt.



MODUL 7: PROJEKTNACHSTEUERUNG FÜR DAS DRITTE PROGRAMMJAHR

Die Schulleitungen haben mit der Zwischenreflexionen Informationen zum Projektstand zusammengetragen und Hinweise zur Nachsteuerung erhalten. Während der Akademie kamen neue Anregungen aus den Schulberichten der wissenschaftlichen Begleitung und dem Modul „Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung“ hinzu.

Im letzten Modul der Akademie VI geht es nun darum, alle Informationen zu bündeln und im Sinne eines agilen Managements die Projekte und Vorhaben nachzusteuern. Die Akademieleitung erinnert in einem Kurzinput an die wichtigsten Fragestellungen des Projektmanagements. Anschließend nehmen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Einzel-, Partner oder Gruppenarbeit ihre eigene Planung zur Nachschärfung vor. Es wird in den Blick genommen, was nach oder sogar noch vor den Sommerferien erledigt werden muss. Akademie- und Programmleitung der Wübben Stiftung stehen zur Beratung zur Verfügung.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 7: **„PANTA RHEI... SCHÖN WÄR'S ...“**

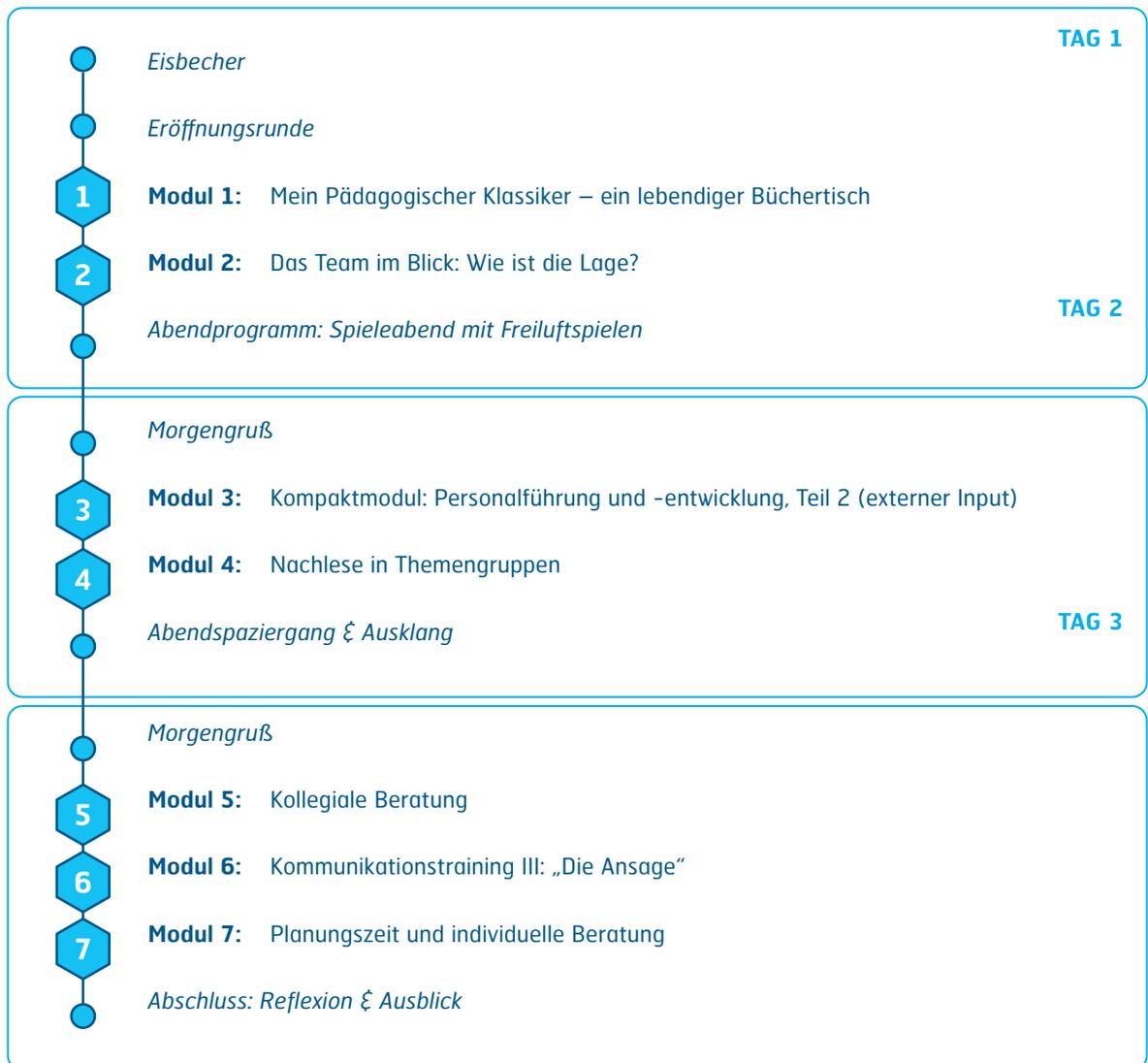
4.7.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE VII

Die siebte Akademie steht am Anfang des dritten Programmjahres und beinhaltet neben der Fortführung der Umsetzung noch nicht abgeschlossener Maßnahmen auch schon die Sicherung und den Transfer. Es werden weitere Impulse zum Thema „Leitung“ gegeben, um auch in herausfordernden Situationen handlungssicher zu sein. Dabei wird auf den Inhalten der vierten Akademie aufgebaut und sehr konkret an den Anliegen und aktuellen Herausforderungen in den Schulen gearbeitet. Ergänzend findet das dritte Kommunikationstraining mit dem Thema „Ansage“ bei Fehlverhalten statt.

DIE ZIELE DER SIEBTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich zu ihren pädagogischen Vorbildern oder Inspirationsquellen ausgetauscht und Anregungen für das eigene Lektürestudium bekommen.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben vertiefende Impulse zum Themenfeld Personalführung in Veränderungsprozessen erhalten.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben das Führen von Ansagegesprächen geübt.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich kollegial beraten.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben den Weg für das dritte Programmjahr reflektiert und konkretisiert.

4.7.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE 7





4.7.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1 – IN DIESER AKADEMIE GLEICHZEITIG ERÖFFNUNGSRUNDE: MEIN PÄDAGOGISCHER KLASSIKER – EIN LEBENDIGER BÜCHERTISCH

„Bitte bringen Sie das Buch mit, welches Sie als Pädagogin und Pädagogen persönlich besonders beeindruckt und ermutigt hat. Gemeint ist Ihr persönlicher „Pädagogischer Klassiker“, dessen Lektüre Sie wärmstens empfehlen möchten. Wir werden einen Akademiebüchertisch damit bestücken.“

(mit der Einladung verschickter Auftrag an die Schulleitungen)

Die siebte Akademie beginnt mit einer langen Eröffnungsrunde, in der jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer sein Buch kurz vorstellt und erzählt, was ihr oder ihm daran besonders wichtig ist, was an dieser Lektüre inspiriert oder auch nachdenklich gemacht hat. Es können tatsächliche Klassiker aber auch anregende Neuentdeckungen der jüngeren Zeit sein. Oft haben die Bücher unmittelbar mit dem Unterricht, Pädagogik oder dem Lernen zu tun, manche adressieren eher den gesellschaftlichen Kontext und die veränderte Lebenswelt der Kinder. In jedem Fall entsteht auf unaufwändige Weise ein besonderer, vielseitiger Büchertisch, zu dem sich die Schulleitungen im Weiteren noch austauschen und sich Notizen für die eigene Literaturliste machen.



MODUL 2: DAS TEAM IM BLICK: WIE IST DIE LAGE?

Immer wieder stellt sich im Verlauf von Veränderungsprozessen die Frage danach, wie der Wandel gut mit dem Kollegium zu gestalten und zu leiten ist. Der Blick auf die Stimmung im Kollegium, auf das Belastungsempfinden, etwaige Konflikte, Fragen und Bedürfnisse ist mithin eine Daueraufgabe und wird auch in dieser Akademie adressiert. Nach der Eröffnungsrunde tauschen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu der Frage: „Wie ist die Stimmung an Bord?“ aus und sammeln Fragen für das Kompaktmodul Personalführung- und -entwicklung, Teil 2, am folgenden Tag.



MODUL 3: KOMPAKTMODUL: PERSONALFÜHRUNG UND -ENTWICKLUNG, TEIL 2 (EXTERNER INPUT)

Es folgt ein zweites sehr anliegenorientiertes Modul zu den Handlungsfeldern der Personalentwicklung und der damit verbundenen Führungsrolle (s. Handlungsfelder der Personalentwicklung in Akademie IV, Modul 4).

Das Thema der Personalführung in Veränderungsprozessen wird oft mit dem Umgang mit Widerständen verbunden. Daher konzentriert sich die Referentin in diesem Teil des Kompaktmoduls explizit auf eine stärkenorientierte Sicht auf das Kollegium, die gezielte Wahrnehmung vorhandener Potentiale und die Möglichkeiten zum Ausbau von Stärken („Positive Leadership“). Dabei geht sie auf die am Vortag gesammelten Fragen ein:

Einige Themenbeispiele und mögliche Aufgabenstellungen aus dem Durchgang in NRW:

THEMA DELEGATION VON AUFGABEN:

Die Schulleitungen erhalten eine spontane Übung zu ihrem persönlichen Umgang mit Delegation. Auftrag: „Sie sollen Personen für Aufgaben oder Ämter auswählen. Eine Person für die psychosoziale Beratung, zwei neue Mitglieder für die Schulentwicklungsgruppe und drei Personen für eine methodische Fortbildung.“

- Einzelreflexion: Anhand welcher Kriterien haben Sie ausgewählt? Wie sind Sie vorgegangen? Woran haben Sie bei Ihrer Auswahlentscheidung gedacht? Betrachten Sie die ausgewählten Personen, haben sie etwas Gemeinsames?
- Tandem Reflexion: Worauf achten Sie besonders, wenn Sie auswählen? Was leitet Sie? Laufen Sie Gefahr, Aspekte auszublenden? (Was ist mein „blinder Fleck“?)
- Plenum – Was ist Ihnen aufgefallen: Sammlung möglicher Kriterien ...

THEMA PERSONALENTWICKLUNG:

„Wie kriege ich eine Routine in meine Personalentwicklung?“

Hinweis: Schauen Sie jedes Halbjahr auf das Kollegium und notieren systematisch.

- „Sichten Sie Ihre Kollegiumsliste und notieren Sie hinter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine besondere Stärke/ein besonderes Talent, das für die Schule von Bedeutung ist.“



THEMA WERTSCHÄTZUNG:

„Was kann ich tun, damit Kolleginnen und Kollegen sich gesehen und wertgeschätzt fühlen?“

→ Sammlung aus der Runde (z.B. zu jeder Kollegin, jedem Kollegen einen Satz des Dankens, was er im vergangenen Jahr für die Schule getan hat.)

THEMA EINARBEITUNG NEUER MITARBEITER, AUCH VON VERTRETUNGSLEHRKRÄFTEN ODER QUEREINSTEIGERN:

„Was kann ich tun, damit sie sich zügig und gut zurechtfinden? Wie kann ich ihre Stärken und Talente und auch die Entwicklungsbedarfe schnell erkennen? Wie kann ich die Einarbeitung auf mehrere Schultern verteilen? Wie gestalte ich die Integration in das „soziale System“ Kollegium? (Aufklärung der Neuen über Besonderheiten)“

→ Übung: Erstellen Sie eine „Bedienungsanleitung“ für Ihre Schule, in der alle wichtigen Grundlagen, Prinzipien, Arbeitsweisen und schulorganisatorische Fragestellungen an Ihrer Schule festgehalten sind. Überlegen Sie sich die Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterentwicklung dieser Anleitung.

Arbeitshilfen und Literaturhinweise werden von der jeweiligen Referentin des Kompaktmoduls eingebracht.



MODUL 4: NACHLESE IN THEMENGRUPPEN

Im Anschluss erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit, um die zahlreichen Anregungen des Kompaktmoduls zu sortieren, eigenen Gedanken und Fragen der Anwendung nachzugehen, um sich dann in Kleingruppen konzentriert und aktiv austauschen zu können.

Sofern es möglich ist, profitiert diese Phase sehr davon, wenn die Referentin, der Referent des Kompaktmoduls noch anwesend ist und sich zu jeder Gruppe setzt. So können noch weitere, auch individuelle Fragen vertiefend beraten und geklärt werden.



MODUL 5: KOLLEGIALE BERATUNG

In bewährter Form und in Eigenregie finden drei parallele kollegiale Beratungsgruppen statt.



MODUL 6: KOMMUNIKATIONSTRAINING III: „DIE ANSAGE“

Es gibt Situationen, in denen Kolleginnen oder Kollegen sich in der Rolle als „Bremsen“ oder „Verweigerer“ einrichten und die geplanten Aktivitäten nicht nur nicht unterstützen, sondern auch aktiv und öffentlich dagegen arbeiten. Damit können sie von der Schulleitung nicht ignoriert werden, denn: Bremsen ändern sich nicht von alleine. Im Gegenteil, je länger sie ihre Rolle spielen können und bevorzugt in Gesamtkonferenzen eine Bühne erhalten, umso mehr verunsichern sie das Kollegium, fordern unproduktive und anstrengende Auseinandersetzungen und sorgen mindestens für Stillstand. Gleichzeitig gilt selbstverständlich auch für diese Mitarbeiter, dass sie in ihrer Individualität wahrgenommen und als Person ernstgenommen und respektiert werden. Damit sie ihr Verhalten ändern und im Idealfall zukünftig aktiv, gerne auch mit kritischer Stimme, am Prozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung teilhaben, ist ein klärendes Ansagegespräch unvermeidlich. Eine heikle Gesprächssituation, auf die man sich gut vorbereiten muss.

Es gibt zwei Prämissen: Erstens muss auch das Kollegium lernen, diesem Kollegen, dieser Kollegin kritische Rückmeldung zu geben und konstruktive Mitwirkung einzufordern. Zweitens ist es die Aufgabe der Leitung, die Konfrontation auszusprechen, klare Haltung einzufordern und auch Druck aufzubauen – die Verantwortung für die weitere Richtungsentscheidung liegt jedoch bei der Lehrkraft. Das bedeutet, dass diese eine aktive Rolle hat und dazu aufgefordert wird, Verantwortung zu übernehmen, sei es durch konstruktive Mitarbeit oder auch die Entscheidung, dass die Schule sich so verändert, dass man sich künftig nicht mehr zugehörig fühlen kann und eine Alternative suchen wird. Auch dabei wird die Schulleitung dann gerne unterstützen.

Analog zum ersten Kommunikationstraining erhalten die Schulleitungen wieder einen möglichen Ablauf und einige Hinweise für besondere Herausforderungen eines solchen Gesprächs (nach Maja Dammann, Referatsleiterin für Personalentwicklung am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg, a.D.):

ÜBUNG ZUR KOMMUNIKATION „DIE ANSAGE“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer üben in Dreiergruppen mit wechselnden Rollen. Das Thema des Gesprächs wählen sie aus ihrem individuellen Erfahrungsschatz.

Gesprächsverlauf:

1. Würdigung der Kritik, als wertvollen Beitrag, noch einmal gründlich nachzudenken, ergänzende Impulse, etc.
2. Klärung der grundsätzlichen Orientierung des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin
 - a. Besteht das grundsätzliche Interesse an der Weiterentwicklung der Schule? (besteht also nur Kritik an der Art und Weise?)
 - b. Hat der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin sich bereits innerlich verabschiedet?
3. Einfordern konsequenten Verhaltens des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin



Wenn a) „Wie können Sie Inhalt und Form Ihrer Kritik so äußern, dass das Kollegium Verbundenheit zur Schule spürt?“

Wenn b) „Nehmen Sie sich selbst ernst! Sie kritisieren etwas, was unumkehrbar ist (Inklusion, veränderte Schulstruktur, etc.). Ihre Position ist eine Minderheitenposition und Sie können nicht gewinnen. Entscheiden Sie sich bitte: Entweder Sie bewegen sich weg und ich unterstütze Sie dabei – oder Sie bleiben und sie arbeiten hier am Rande weiter, bekommen aber von mir keine Bühne mehr.“

4. Abschluss des Gespräches – ohne Diskussion mit dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin!
 „Vielen Dank für Ihre Zeit heute. Bitte kommen Sie am kommenden Mittwoch wieder zu mir und lassen Sie mich Ihre Entscheidung wissen.“

Ende des Gesprächs für diesen Tag.

Nicht in Diskussion und Rechtfertigungen verwickeln lassen.

Wirkungen:

Der wesentliche Gewinn dieser Übung besteht neben der „theoretischen“ Seite der Gesprächsplanung auch darin, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, eigene Verhaltensweisen und Unsicherheiten gespiegelt zu bekommen und alternative Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Ergänzend kann jeder für sich prüfen, wie weit er oder sie zu gehen bereit ist und ob die Ansage in das eigene Repertoire passt.



**MODUL 7:
 PLANUNGSZEIT UND INDIVIDUELLE BERATUNG**

Am Abschluss auch dieser Akademie ist wieder Zeit für die Aktualisierung der Planungen und individuelle Beratungen vorgesehen. So gehen die Schulleiterinnen und Schulleiter gut aufgestellt und sortiert in den Alltag.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 8: „AUF DER ZIELGERADEN: FIT FÜR DEN ENDSPURT!“

4.8.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE VIII

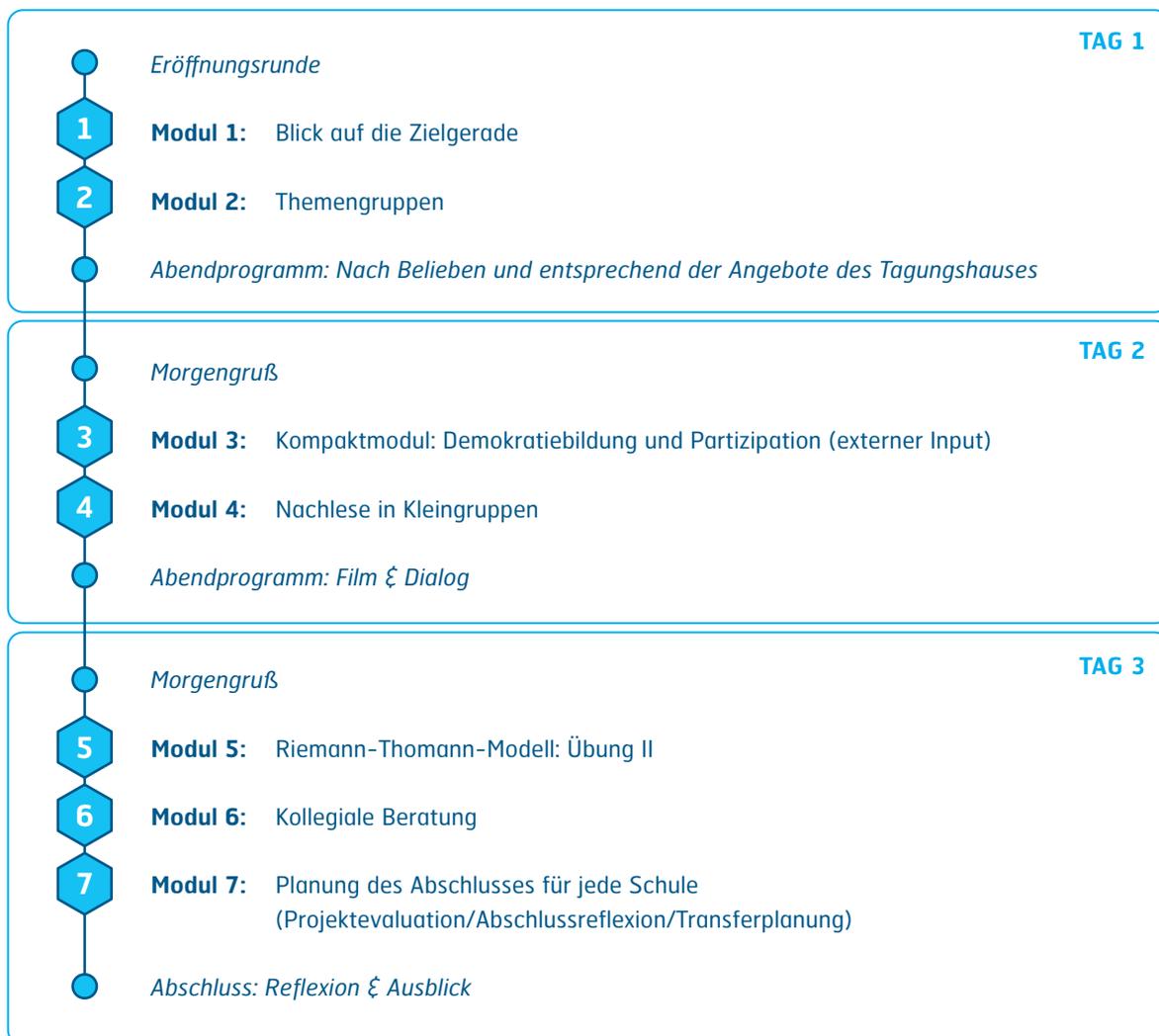
In der achten Akademie wird der Endspurt im Programm *impakt schulleitung* eingeläutet. Es verbleiben noch einige Monate, die begonnenen Prozesse umzusetzen und die Angebote des Programms sinnvoll zu nutzen. Das Ende gerät langsam ins Blickfeld und erste Überlegungen, wie Begonnenes auf den unterschiedlichen Ebenen gut fortgeführt werden kann, sollen angestoßen werden.

Diese Akademie bietet außerdem die Möglichkeit, im Vorfeld Bedarfe für besondere Themen, die in den Schulentwicklungsprojekten eine zentrale Rolle spielen oder perspektivisch in den Schulen an Bedeutung zunehmen, zu berücksichtigen und in der Kombination von theoretischen Hintergründen/Inputs und praktischer Umsetzung in Schule zu bearbeiten. In der beschriebenen Akademie ist dies das Thema der Demokratiepädagogik und der Partizipation, das als Kompaktmodul mit einer externen Referentin durchgeführt wurde. Ein weiterer Schwerpunkt könnte das Thema Resilienz sein, das in den Schulen immer wieder eine wichtige Rolle spielt, da es alle Akteursebenen in der Schule betrifft.

DIE ZIELE DER ACHTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihren Blick auf das „Ende“ des *impakt*-Projektes geschärft und ihre Fragen bearbeiten können.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben einen Überblick über die Bildungsziele im Bereich Demokratiepädagogik und Partizipation gewonnen, die Praxis der eigenen Schule reflektiert und ggf. Maßnahmen für die Weiterentwicklung skizziert.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben durch das Medium Film einen Impuls zur Gestaltung von Schule im 21. Jahrhundert erhalten.
4. Die Schulleiterinnen und Schulleiter konnten das Format der kollegialen Beratung nutzbringend anwenden.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben Anregungen für Projektabschluss, -evaluation und Transfer erhalten und ein passendes Konzept skizziert.

4.8.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE VIII





4.8.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS



MODUL 1: BLICK AUF DIE ZIELGERADE

Die achte Akademie läutet die Abschlussphase von *impakt schulleitung* ein und nimmt den „Endspurt“ in den Blick. Im ersten Modul erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit für eine kreative Bestandsaufnahme an Stationen:

5 STATIONEN ZUM „BLICK AUF DIE ZIELGERADE“

1. Station: Wie nah sind wir dem **Ziel** gekommen? Zum Überblick über alle Projekte tragen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich auf einer Skala auf einer Wandzeichnung ein und tauschen sich kurz aus.
2. Station: **Evaluationsberatung**: Gespräch mit einer Akademieleitung unter der Fragestellung: „Wissen wir genug über unseren Projekterfolg? Haben wir Fragen zur Gestaltung und Steuerung der Evaluation?“
3. Station: Blick auf **Zeit und Budget**: Gespräch mit der Projektleitung, um offene Fragen zum Thema zu klären.
4. Station: **Teambarometer** – wie ist die Energie und Stimmung „an Bord“? Dialog der Schulleitungen untereinander.
5. Station: **Individuelle Reflexion**: Journaling zur Fragestellung:
„Das aller schönste Ergebnis dieses Projekt wäre aus meiner Sicht ...“
„Das kann ich noch dafür tun...“

Material:

fünf vorbereitete, einfache „Stationen“ an verschiedenen Ecken des Raumes oder davor. Für das Journaling eignet sich ein gemütlicher, ruhiger Sitzplatz mit Blick aus dem Fenster.

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich in der Eröffnungsphase dieser Akademie fokussieren und so auf die für sie relevanten Fragen, die es im Laufe der Akademie zu klären gibt, vorbereiten. Im Austausch erfahren sie, wie die Kolleginnen und Kollegen vorgehen und erhalten Tipps von der Akademieleitung.



MODUL 2: THEMENGRUPPEN

In bewährter Form und in Eigenregie finden die Themengruppen, wie in Akademie II etabliert, statt.



MODUL 3: KOMPAKTMODUL: DEMOKRATIEBILDUNG UND PARTIZIPATION (EXTERNER INPUT)

Der zweite Tag beginnt mit dem Kompaktmodul zum Thema Demokratiebildung und Partizipation, durchgeführt durch eine externe Referentin. Es ist ein weites Feld, das unumstritten zu den zentralen Bildungsherausforderungen unserer Zeit gehört. Demokratiebildung beginnt in der Schule (vgl. Sliwka, 2008). Neben der grundlegenden fachbezogenen politischen Bildung ist die Demokratiebildung ein Querschnittsthema mit Bezügen zum Verantwortungslernen, dem sozialen Lernen, der Werte- und Moralerziehung, der Selbstwirksamkeitserfahrungen und auch der Partizipation aller in der Schulgemeinschaft beteiligten Personen. Nicht zuletzt durch polemisierende Debatten in der Öffentlichkeit oder auch eigenen Mobbing Erfahrungen in sozialen Medien können Jugendliche mit unangemessenen Formen der Meinungsäußerung konfrontiert sein. Schule soll der Ort sein, an dem das Zusammenleben in einer pluralen, offenen Gesellschaft gelernt und geübt werden kann sowie, im Sinne der Sozialisationsfunktion von Schule, die Basis des gesellschaftlichen Zusammenhaltes gelehrt (Menschenrechte, Grundgesetz, Verfassung) wird.

Das Thema ist somit kein fakultatives oder eine Thematik für den AG-Bereich, sondern spielt in allen Bereichen von Bildung und Erziehung eine Rolle. Die Schulleitungen sollen in diesem Kompaktmodul:

- Klarheit über die Vielfalt der Bildungsziele in diesem Kontext gewinnen und die Bedeutung für das Lehren und Lernen allgemein erkennen;
- ihr Wissen um gute Beispiele, Konzepte und Programme im Bereich der Demokratie- und Menschenrechtsbildung erweitern;
- Eine Landkarte für die Befragung der eigenen Praxis erhalten und die besonderen Herausforderungen und Ziele für den eigenen Schulstandort beschreiben können sowie Implikationen für die Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens festhalten;
- Zeit und Raum für den Austausch mit Kolleginnen haben;
- Lokale und überregionale Ansprechpartner/Unterstützungssysteme/Qualifizierungsangebote für die unterschiedlichen Felder kennen.



4

MODUL 4: NACHLESE IN KLEINGRUPPEN

Nach den Impulsen und vielfältigen Anregungen gehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die „Aneignungsphase“ und finden sich zum Austausch in Kleingruppen zusammen. Folgende Leitfragen gab es in den Pilotgruppen in NRW:

- Wie partizipativ sind wir? Gibt es Beteiligung und Feedback in der Schulentwicklung?
- Wie können die Schülerinnen und Schüler als Experten des Lernens ihren Lernweg und auch die Gestaltung von Unterricht mitgestalten?
- Wo und wie lernen die Kinder und Jugendlichen bei uns Demokratie, Partizipation und Verantwortung?

Methodisch wären diese auch als Gesprächsanlass im Rahmen einer Gesamtkonferenz im eigenen Kollegium denkbar.

Material:

<https://www.degede.de>

<https://www.degede.de/mediathek/kategorie/publikationen/lernmaterial>

<https://www.mehralseinedemokratie.de> (letzter Zugriff 31.10.2019)

Da es sich um ein wichtiges und weites Feld handelt, muss der konkrete Fokus und das Vorgehen des Tages von der Planungsgruppe mit der Akademieleitung ausgearbeitet werden.



ABENDPROGRAMM FILM & DIALOG

Am Abend wird ein Impulsfilm/Kurzfilm zu einer besonderen Schule oder einem besonderen Bildungsthema gezeigt. Der Abend wird, gerne ein wenig amodert, zum Austausch genutzt.

5

MODUL 5: RIEMANN-THOMANN-MODELL: ÜBUNG II

Bereits in der ersten Akademie wurde das Riemann-Thomann-Modell eingeführt. Es wird in diesem etwa zweistündigen Modul hier wieder aufgegriffen und vertiefend zur Selbstreflexion aber auch zum besseren Verständnis des Kollegiums genutzt. Es handelt sich um ein phänomenologisches Persönlichkeitsmodell, welches die Vielfalt menschlicher Charaktere auf folgende Dimensionen zurückführt: Nähe und Distanz sowie Dauer und Wechselstreben. Alle vier Grundrichtungen sind in jedem Menschen vorhanden, jedoch stehen meist zwei oder manchmal auch nur eine Ausprägung deutlich im Vordergrund. Diese Dominanz kann in unterschiedlichen Situationen durchaus verschieden ausfallen, d.h. im privaten Leben deutlich anders als in der Wahrnehmung der Rolle im beruflichen Kontext. Die Verortung hilft menschliche Unterschiede zu erkennen und ihre Auswirkungen auf die Kommunikation und die Beziehungen besser zu verstehen. Das Modell kann auch zur Selbsterkundung genutzt werden, was im Rahmen der Akademie allerdings nicht im Vordergrund stehen soll, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht ohne ihr ausdrückliches Einverständnis in einen zu persönlichen Prozess zu führen.

ARBEIT MIT DEM RIEMANN-THOMANN-MODELL

Nach einer kurzen Auffrischung der Theorie und Erinnerung an die vier Grundtypen folgen Aufgaben der Anwendung und Reflexionsphasen mit Bezug zum Leitungshandeln und zum besseren Verständnis von Alltagssituationen im Kollegium.

Schritt 1 (im Plenum):

Auf vier Flipcharts sind die Grundtypen visualisiert. Gemeinsam werden in der Gruppe die Stärken und Herausforderungen dieser Typen zusammengetragen:

Distanztyp

+ intellektuell, eigenständig, pragmatisch
- unbeholfen im Kontakt, „arrogant“

Nähetyp

+ Verständnis, Harmonie, Gemeinschaft
- abhängig, konfliktscheu, kein „nein“

Dauertyp

+ Ordnung, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit
- pedantisch, Kontrollzwang, eng, starr

Wechseltyp

+ Spontaneität, Flexibilität, Improvisation
- chaotisch, unzuverlässig, neigt zur Flucht

Schritt 2 (im Plenum oder Kleingruppen)

Im Plenum wird exemplarisch eine Teamsituation aufgestellt und die daraus entstehenden Phänomene sowie mögliches Leitungshandeln erörtert.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten ein Arbeitsblatt mit dem Modell und verorten die Mitglieder ihrer eigenen Steuergruppe/ihrer Leitungsteams entsprechend ihrer wahrgenommenen Grundstruktur. Anschließend reflektieren Die Schulleitungen in Kleingruppen. Die Akademieleitung berät in Einzelfällen.

Material:

AH VIII.1 Riemann-Thomann Einführung
AH VIII.2 Riemann-Thomann Übung

Wirkungen:

Ziel dieser Übungen ist es, die Unterschiedlichkeit der Menschen besser zu verstehen und die Chancen der komplementären Stärkenergänzung durch unterschiedliche Typen zu erkennen. Die Schulleitungen können erkennen, warum einige Teammitglieder ihnen besonders fremd sind und ihren Zugang zu diesen optimieren.



MODUL 6: KOLLEGIALE BERATUNG

In bewährter Form und in Eigenregie finden drei parallele kollegiale Beratungsgruppen statt.



MODUL 7: PLANUNG DES ABSCHLUSSES FÜR JEDE SCHULE: PROJEKTEVALUATION, SCHULINTERNE ABSCHLUSSREFLEXION, TRANSFERPLANUNG

In diesem Modul wird der Projektabschluss für jede Schule und die damit verbundenen Fragen der Verstetigung begonnener Prozesse in den Blick genommen. Die Fragestellungen folgen dem Dreischritt: Interne Bilanz – Auswertung und Schlussfolgerungen – Dokumentation und Planung der fortfolgenden Entwicklung. Es ist die Vorbereitung auf den Übergang zwischen der sehr strukturierten und begleiteten Projektphase des Programms hin zu eigenen kontinuierlichen Handlungsrouninen der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Im Idealfall ergibt sich daraus ein Masterplan für die folgenden drei bis fünf Jahre.

Nach einer kleinen Erinnerung an die Prinzipien und Möglichkeiten der Evaluation führt die Akademieleitung analog zur Zwischenreflexion (am Ende des zweiten Projektjahres) die Methode einer leitfragengestützten schulinternen Abschlussreflexion ein. Primär hat diese die Funktion, dass die Projektverantwortlichen gemeinsam Bilanz ziehen, die Ergebnisse und Effekte der Entwicklungsarbeit der vergangenen drei Jahre wahrnehmen und Wege zur Verstetigung beraten.

Die Erkenntnisse der Abschlussreflexion werden strukturiert dokumentiert und stellen gleichfalls die Abschlussdokumentation dar. Damit ist auf pragmatische Weise der Berichtspflicht genüge getan.

Die Leitfragen für die Abschlussreflexion sind im Kapitel 2 genau skizziert.

VORBEREITUNG DER ABSCHLUSSREFLEXION

Nach dem Kurzinput der Akademieleitung erhalten die Schulleitungen Zeit, die Abschlussreflexion zu planen:

- Entwickeln Sie die Planung für die Abschlussreflexion in Ihrer Schule.
- Wer ist eingebunden? Stellvertretung, Steuergruppe, Schulentwicklungsbegleitung, ggf. weitere Personen?
- Welcher Kontext? Wann? Welcher Umfang?

Die Leitfragen bieten Struktur und dienen als Anregung. Der Verlauf des Gespräches sollte auf geeignete Weise visualisiert und dokumentiert werden.

Schritt 1: Vorbereitung in Einzelarbeit

Schritt 2: Austausch in 4er-Gruppen

Material:

AH VIII.3 Leitfragen zur Abschlussreflexion

Die Akademieleitungen beraten individuell bei Bedarf, behalten die Prozesse auch inhaltlich im Blick und bieten Unterstützung an.



ABSCHLUSS: REFLEXION & AUSBLICK



AKADEMIE 9: „DIE ERNTE SICHERN UND GESTÄRKT WEITERZIEHEN ...“

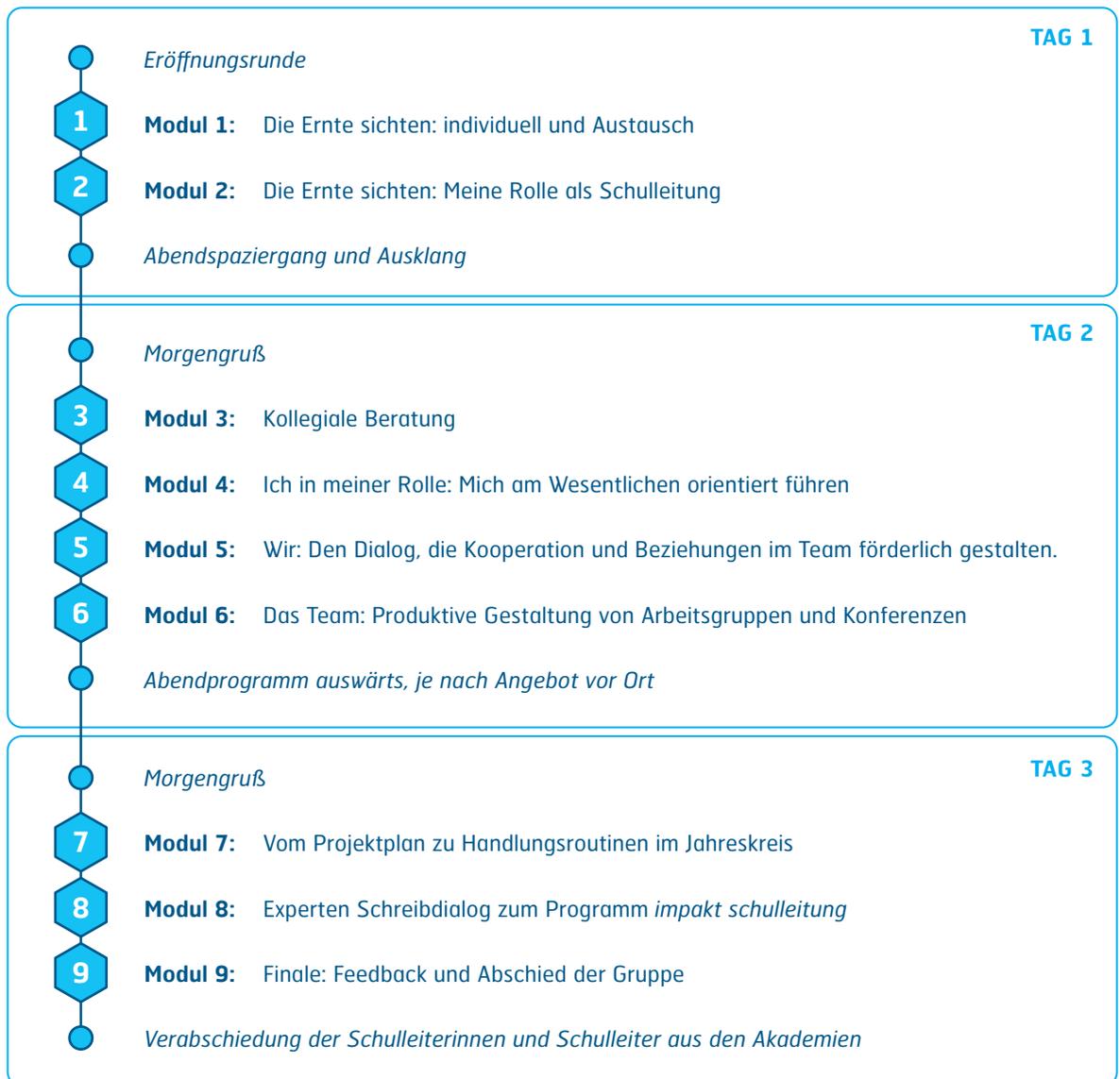
4.9.1 EINFÜHRUNG IN BEDEUTUNG UND ZIELE DER AKADEMIE IX

Die neunte Akademie schließt das Programm *impakt schulleitung* auf der Ebene der Professionellen Lerngemeinschaft ab. In dieser Akademie wird die „Ernte“ gesichtet und gewürdigt. Dies umfasst sowohl einen Rückblick auf die schulischen Entwicklungen als auch die Betrachtung der eigenen Entwicklung als Führungskraft. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sollen gestärkt aus dem Programm entlassen werden, mit einem guten Repertoire an Handlungsmöglichkeiten für den Schulleitungsalltag. Dazu gehören weitere Impulse und Übungen zur achtsamen und salutogenen Führung – der eigenen Person und des Kollegiums: Zeitmanagement, Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen im Team und Handlungsrouninen der kontinuierlichen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Ferner ist es der Zeitpunkt, die Gruppe zu verabschieden und sich über geeignete Formen der Fortführung ihrer „Professionellen Lerngemeinschaft“ zu verständigen.

DIE ZIELE DER NEUNTEN AKADEMIE:

1. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sichten und würdigen die „Ernte“ der letzten drei Jahre sowohl im Hinblick auf die Entwicklung der Schule als auch im Hinblick auf ihre eigene Weiterentwicklung als Führungskraft.
2. Die Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten weitere Impulse zum Handlungsfeld gesunde (Selbst)-Führung.
3. Die Schulleiterinnen und Schulleiter finden Wege der Verstetigung der begonnenen Prozesse mit dem Kollegium.
4. Es findet eine gemeinsame Auswertung des *impakt*-Programms statt.
5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter geben und erhalten ein persönliches Feedback.
6. Die Gruppe der Schulleiterinnen und Schulleiter findet ihren Abschluss und verabschiedet sich.

4.9.2 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE DER AKADEMIE IX





4.9.3 INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND INPUTS

ZU BEGINN:

Mit der Einladung zu dieser Akademie werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darum gebeten, ein Foto von sich in Format eines Passfotos mitzubringen. Bei Eintreffen finden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Blume an einer Moderationswand vor, deren 25 Blütenblätter jeweils aus einem großen Blatt aus unterschiedlich farbigem Tonpapier geformt wurde. Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter klebt sein Bild auf ein Blütenblatt. Die „impakt-Blume“ steht während der gesamten Akademie gut sichtbar im Raum.

In der Eröffnungsrunde werden die Schulleitungen eingeladen, jedem der Kolleginnen, der Kollegen ein persönliches Feedback am Ende der drei Jahre auf das jeweilige Blütenblatt zu schreiben.



MODUL 1: DIE ERNTE SICHTEN: INDIVIDUELL UND AUSTAUSCH

Der Blick auf die Ernte erfolgt aus zwei Perspektiven: zunächst im Hinblick auf die Entwicklung der eigenen Schule, dann mit Blick auf die eigene Person.

Phase I: Blick auf die Schulentwicklung

Die Schulleitungen bringen zu dieser Akademie die Erfahrungen und Dokumentation der zwischenzeitig durchgeführten Abschlussreflexion im Kreis der Projektmitwirkenden ihrer Schule mit (eingeführt in Akademie 8). Im Plenum erfolgt ein Austausch zu den Erfahrungen mit dieser Arbeit und deren Wirkungen⁸.

⁸ Die drei systematischen schulinternen Bestandaufnahmen (Akademie I: Interne Bilanz – Akademie V: Zwischenreflexion – Akademie VIII: Abschlussreflexion) sind methodisch als erste Erprobung wichtiger Elemente für Handlungsrountinen der kontinuierlichen Schul- und Unterrichtsentwicklung gedacht.

IM ANSCHLUSS WERDEN DIE INHALTE AUSGEWERTET, UNTERSTÜTZT DURCH DIE FOLGENDEN LEITFRAGEN:

- Was waren die ursprüngliche Intention und Ziele des Schulentwicklungsprojektes?
- Welche Ziele sind erreicht? Welche unerwarteten Erfolge haben sich eingestellt?
- Wo habe ich, bzw. wo haben wir im Kollegium die größten Stellschrauben zur grundlegenden Veränderung entdeckt?
- Was waren gemeinsame „Aha-Erlebnisse“ und echte Durchbrüche im Prozess?
- Was lässt sich im Hinblick auf die Wirkung sagen
 - im Kollegium?
 - bei den Schülerinnen und Schülern?
- Was steht heute stabiler als am Anfang?
- Was wackelt und muss abgesichert werden? (Nur notieren)

Die Arbeit erfolgt zunächst allein, dann im Austausch in Tandems oder Trios.



MODUL 2: DIE ERNTE SICHTEN: MEINE ROLLE ALS SCHULLEITUNG

Im folgenden Modul ist Zeit, um den individuellen Entwicklungsweg Revue passieren zu lassen. Die Akademieleitung gibt anhand einer „Lernlandkarte“ einen Rückblick über die Impulse der Module im Laufe der Akademiejahre, die sich auf die Rolle der Schulleitungen als Führungskräfte bezogen. Die Schulleitungen haben ihre Ordner mit den entsprechenden Materialien und auch ihr Journal (meist sind es inzwischen mehrere gefüllte Hefte) dabei. In Einzelarbeit sichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Unterlagen und wenden sich dann noch einmal ihrer eigenen Einschätzung der Entwicklung zu. Hierzu wird auch auf die Selbsteinschätzung aus der ersten Akademie zurückgegriffen. Als Arbeitshilfe steht diese als Blankovorlage erneut zur Verfügung und bietet die Möglichkeit, die eigene Entwicklung kriteriengeleitet zu reflektieren und auch für sich persönlich im Journal zu dokumentieren.

JOURNALINGFRAGEN ZUR REFLEXION

In der ersten Akademie haben Sie hier ihre „Vision“ für die Teilnahme am Impact-Programm aufgeschrieben. Sie hatten sich etwas vorgenommen, sich auf einen Entwicklungsweg begeben. Dieser hatte auch eine individuelle, persönliche Spur, Sie als Person in der Leitungsrolle.

Diesen Pfad können Sie nun in Ruhe noch einmal Revue passieren lassen, sich erinnern und Bedeutsames festhalten. Schauen Sie auch noch einmal in Ihr(e) Journal(s).
Ich in meiner Führungsrolle:

- Wie bin ich gestartet?
- Was wollte ich lernen?
- Welche Impulse haben mich besonders bewegt?
- Welche Impulse haben eine Veränderung oder eine Erkenntnis mit sich gebracht?
- Was waren Schlüsselmomente?

Die Fragen beantwortet jeder zunächst individuell und tauscht sich dann in einer zweiten Phase im Tandem dazu aus.

Material:

mitgebrachte Ordner der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die bisher gefüllten Journals (in Einladung angekündigt).

Wirkungen:

Die Schulleitungen erinnern und reflektieren ihren persönlichen Lern- und Entwicklungsweg. Sie nehmen ihre eigene Entwicklung wahr.



3

MODUL 3: KOLLEGIALE BERATUNG

Aus der Phase „Die Ernte sichern“ ergeben sich immer auch offene Fragestellungen und Anliegen, die in der vertrauten Runde in bewährter Form und in Eigenregie beraten werden können.

4

MODUL 4: ICH IN MEINER ROLLE: MICH AM WESENTLICHEN ORIENTIERT FÜHREN

Im Laufe der Akademien wünschen sich die Schulleitungen immer wieder auch Inputs für ein besseres „Zeitmanagement“, um die vielfältigen Anforderungen des Schulleitungsalldtages effizient und effektiv bewältigen zu können. Zu diesem Thema gibt es zahlreiche bekannte Planungshilfen, To-Do-Listen, Zeitmanagementtechniken, die sich sehr leicht anlesen lassen. Um an dieser Stelle über die üblichen Anregungen hinauszugehen, wurde im Rahmen der Akademien ein Modul entwickelt, das sich sehr an den Arbeiten von Stephen R. Covey orientiert. (vgl. Covey, S. R., 2005). Die Botschaft dieses Moduls ist es, dass der Weg aus dem Hamsterrad eben nicht über mehr Tempo und Effizienz führt, sondern über die grundsätzlichen Entscheidungen für das Wesentliche, also die Aktivitäten, die die eigenen Ziele sowie die Organisation unterstützen. Hierzu braucht es einen gut justierten inneren Kompass („Sinn“) und einen sehr bewussten Umgang mit der Arbeits- und Lebenszeit (der eigenen wie der der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). In diesem Modul werden die Prinzipien dieses Zeitmanagements der vierten Generation vorgestellt und einige Reflexionsangebote zur individuellen Resilienz und dem persönlichen Energiemanagement eingebracht. Es wird methodisch bewusst auf einen Vortrag mit einer PowerPoint-Präsentation verzichtet und mit prägnanten Visualisierungen gearbeitet, die als „Themenwolken“ in der Mitte des Kreises ausgelegt werden.

Folgende Themen werden bearbeitet:

- a. Meine Entscheidung
- b. Balance der Lebensbereiche und Rollen
- c. Sieben Säulen der Resilienz
- d. Energieräuber und Energiespender
- e. Am Wesentlichen orientiert entscheiden
- f. Chronos und Kompass
- g. Die Säge schärfen (Geschichte)
- h. Zeitmanagement

Das Modul wird mit einer Runde eröffnet: „Meine Alltagsherausforderungen, die mich in Zeitnot bringen, sind... (Sammlung auf Karten). Es folgen wechselnde Kurzinputs zu den oben genannten Themen durch die Akademieleitung. Anschließend werden Arbeitshilfen vorgestellt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ziehen sich dann für die individuelle Reflexionszeit mit ihrem Journal zurück. Im anschließenden Dialog zu zweit können Erkenntnisse und Erfahrungen geteilt werden. Das Modul endet mit einer Abschlussrunde im Plenum.



MODUL 5: WIR: DEN DIALOG, DIE KOOPERATION UND BEZIEHUNGEN IM TEAM FÖRDERLICH GESTALTEN

Das so oft benannte „Lernen der Organisation“ setzt die gute Kooperation und eine offene, vertrauensvolle Kommunikation der Akteure voraus. Das Organisationslernen erfolgt in der gemeinsamen Reflexion von Erfahrungen, Austausch individueller Ideen und setzt besonders offenes Interesse an den Gedanken der anderen voraus. Unabhängig vom Format bedeutet Teamarbeit immer, sich mit Kolleginnen und Kollegen verbal zu verständigen und einen produktiven Dialog miteinander zu führen (vgl. Bohm, D., 1998).

Die Realität sieht oft anders aus. In Diskussionen geht es vielmehr um die Verkündung und Behauptung des eigenen Standpunktes als um einen generativen Dialog, an dessen Ende eine gemeinsame neue Lösung oder ein gemeinsames Verständnis der Situation steht.

Dieses Modul wendet sich noch einmal vertiefend der Gestaltung förderlicher Kommunikationsprozesse zu. Aufbauend auf den allgemein bekannten Prinzipien der Kommunikationspsychologie, anschaulich dargestellt von Friedemann Schulz von Thun im Modell der „Vier-Ohren-und-vier Schnäbel“ (vgl. Schulz von Thun, 2011), werden weitere Anregungen zur Gestaltung einer produktiven „Dialog-Kultur“ gegeben. Es werden verschiedene innere Haltungen beim Zuhören wie beim Sprechen bewusst gemacht. Bezugnehmend auf die Arbeiten von William Isaacs („Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken“, 2002) und Martina und Johannes Hartkemeyer („Die Kunst des Dialogs – Kreative Kommunikation entdecken. Erfahrungen – Anregungen – Übungen“, 2005) werden wichtige Prinzipien für „schöpferische Gespräche“ eingeführt.

Für die Übungsphase werden Dialogkarten als Material verteilt, mit zwölf hilfreichen Haltungen und Prinzipien des Dialogs. Diese werden betrachtet und in ihrer Wirkung erörtert. Die Akademieleitung gibt Anregungen für die Nutzung im Team.

Eine weitere Möglichkeit für Teams die eigene Kommunikationskultur zu finden und ggf. zu verbessern besteht in der Arbeit mit „Leitsätzen der Kultur“. Dies ist den Teilnehmerinnen und Teilnehmern noch aus der eigenen Erfahrung in den Akademien bekannt und wird nun transferiert.

**6****MODUL 6:
DAS TEAM: PRODUKTIVE GESTALTUNG VON ARBEITSGRUPPEN UND KONFERENZEN**

Neben einer förderlichen Kommunikationskultur bedarf es für die gemeinsame Unterrichtsentwicklung auch der produktiven Gestaltung von Arbeitsgruppen und Konferenzen. Sie gehören zum schulischen Alltag und werden von Lehrkräften oft als belastend und wenig motivierend erlebt. Die Schulleitungen erhalten in diesem Modul einige Anregungen, wie kleine und große Konferenzen weniger informell, verbindlicher, interaktiver und gewinnbringend gestaltet werden können.

Material:

AH IX.1 10 Elemente erfolgreicher Konferenzen

Ferner wird auf verschiedene Formen angemessener Konferenzleitung und einige Herausforderungen der Dynamik großer Gruppen (mit Blick auf Gesamtkonferenzen) und verschiedene Wege der Entscheidungsfindung (respektive den Umgang mit Dissens) eingegangen.

Es folgt ein Überblick in verschiedene Großgruppenverfahren anhand von Lernlandkarten (vgl. <https://de.neuland.com/literatur/>, letzter Zugriff, 04.10.2019):

- Worldcafé
- Open Space
- Appreciative Inquiry
- Zukunftskonferenz
- Storytelling
- Facilitation
- Circle Way

Kleingruppen erhalten den Auftrag, anhand des Materials oder ggf. bestehender Vorerfahrungen, eine der Methoden kurz darzustellen und Anwendungsmöglichkeiten im schulischen „Konferenz-Alltag“ vorzuschlagen.

7

**MODUL 7:
VOM PROJEKTPLAN ZU HANDLUNGSROUTINEN IM JAHRESKREIS**

Annähernd drei Jahre haben die Schulleitungen mit ihrem Kollegium an einem umfassenden Schulentwicklungsprojekt gearbeitet. Dies ist auf Basis einer Bestandsaufnahme und mit Bezug zu den Visionen und Zielen der Schule entwickelt und umgesetzt worden. Wiederholte Inputs zur Projektgestaltung, -steuerung, -controlling und Evaluation haben bereits das Denken in „Qualitätszyklen“ angeregt. Nun zum Ende des Programms wird nicht nur der Transfer und die Verstetigung der begonnenen Prozesse unterstützt, sondern weitergehend auf die schulischen Verfahren und Routinen zur kontinuierlichen Schul- und Unterrichtsentwicklung geschaut. In Modul 7 vergegenwärtigen sich die Schulleitungen in der freien Planungszeit ihre bereits praktizierten Routinen und halten, mittels der in Akademie V erlernten Methode der Visualisierung von Prozessen, fest, welche Elemente gegebenenfalls noch hinzuzufügen sind mit Blick auf:

- Handlungsroutinen im Jahreskreis
- Strukturen & Gremien (Kommunikations- und Entscheidungswege)
- Verantwortlichkeiten (Aufgabenbeschreibungen; Geschäftsverteilungsplan)
- Wissensmanagement
- Qualitätshandbuch
- Schulprogramm und „Masterplan“ der Schulentwicklung für 3-5 Jahre

8

**MODUL 8:
EXPERTEN-SCHREIBDIALOG ZUM PROGRAMM *IMPAKT SCHULLEITUNG***

Es sind Plakatstationen zu allen Elementen des Programms *impakt schulleitung* aufgebaut. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wandern flexibel von Wand zu Wand, reflektieren, tauschen sich aus und notieren ihre Kommentare zu Nützlichkeit: Was genau war an diesem Angebot hilfreich? Wovon hätten Sie gerne mehr gehabt? Wovon weniger? Welche Fragen und Hinweise haben Sie zu diesem Angebot?

- Akademien
- Coaching
- Schulentwicklungsbegleitung
- Boxenstopps
- Budget
- Hospitationen
- Rückmeldungen der wissenschaftlichen Begleitung
- Begleitung durch die Projektleitung



MODUL 9: DAS FINALE: FEEDBACK UND ABSCHIED DER GRUPPE

Ein letztes Mal versammelt sich die Gruppe im Kreis und stimmt sich auf den Abschluss des **impakt**-Programms ein. Die "impakt-Blume" der Gruppe liegt in der Mitte. Die gemeinsame Etappe auf dem Entwicklungsweg geht zu Ende und die Professionelle Lerngemeinschaft löst sich nun auf. Zunächst zieht jeder für sich noch einmal persönlich Bilanz und notiert Gedanken zu den folgenden Fragen im Journal:

- Was ist mir an dieser Gruppe wertvoll geworden?
- Wo konnte ich gut andocken?
- Gab es eine besondere Sternstunde, die ich vielleicht auch gleich im Plenum teilen möchte?

Es folgt ein ruhiges Plenumsgespräch.

Anschließend nimmt sich jede Schulleiterin, jeder Schulleiter das persönliche Blütenblatt aus der Mitte, auf dem inzwischen verschiedene Sätze mit Feedback der Kolleginnen und Kollegen geschrieben sind.

Abschließend gibt es einen Überraschungs-Sekt-Empfang und gemeinsam wird feierlich auf den Abschluss angestoßen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verabschieden sich mit besten Wünschen für das weitere Gelingen feierlich voneinander.



VERABSCHIEDUNG DER SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER AUS DEN AKADEMIEN

5

ANHANG



IM ANHANG FINDEN SICH

→ **Arbeitshilfen im Überblick:** Diese Liste bietet einen Überblick zu den Arbeitshilfen, die im Rahmen des Programms erstellt und genutzt wurden. Auf weitere verwendete Materialien oder zu Grunde liegende Modelle und Theorien wird im Text jeweils mit Literaturangaben oder Links verwiesen.

Auf Anfrage werden die benannten Arbeitshilfen von der Wübben Stiftung zur Verfügung gestellt.

→ **Methodensammlung:** Eisbrecher, Eröffnungsrunden, Morgengruß und Aktivierungen (s. Kap. 3.3.1): Die Zeitliche Verortung der Methoden finden sich in den Übersichtslisten jeweils zu Beginn der Akademiebeschreibungen.

→ **Literatur und Links**

5.1 ARBEITSHILFEN IM ÜBERBLICK

1. AKADEMIE

- AHI.1** Leitfragen Interviews zum Kennenlernen
- AHI.2** Vorkenntnisse Schulentwicklung
- AHI.3** Übersichtsfolien Qualitätsmanagement
- AHI.4** Leitfaden Evaluation
- AHI.5** Projekt Zielklärung
- AHI.6** 8-W-Fragen des Projektmanagements
- AHI.7** Projektstrukturplan
- AHI.8** Standortbestimmung Projektrevision
- AHI.9** Schulinterne Bilanz
- AHI.10** Selbsteinschätzung Führungskompetenzen
- AHI.11** Stakeholderinterviews Schulleitung
- AHI.12** Planungsleprello

2. AKADEMIE

- AHII.1** Stakeholderanalyse Kommunikationsstrategie
- AHII.2** Checkliste Strukturen und Kommunikation
- AHII.3** Themengruppen
- AHII.4** Folien Unterrichtswirksam Schulleitung

3. AKADEMIE

- AHIII.1** Zielprüfung
- AHIII.2** Speedpräsentation
- AHIII.3** Projektcheckliste

4. AKADEMIE

- AHIV.1** Teamdialoge gestalten – Denkreise
- AHIV.2** Vorbereitung und Training eines Beauftragungsgesprächs
- AHIV.3** Gesprächsleitfaden für Beauftragungsgespräch

5. AKADEMIE

- AHV.1** Inneres Team – Übung
- AHV.2** Leitfragen Dialogspaziergang
- AHV.3** Planung einer Selbstevaluation
- AHV.4** Evaluation Literaturliste

6. AKADEMIE

AH VI.1 Erfolgsgeschichten zur Vision

7. AKADEMIE

–

8. AKADEMIE

AH VIII.1 Riemann-Thomann Einführung

AH VIII.2 Riemann-Thomann Übung

AH VIII.3 Leitfragen zur Abschlussreflexion

9. AKADEMIE

AH IX.1 Übersicht Module aller Akademien

AH IX.2 10 Elemente erfolgreicher Konferenzen

5.2 METHODENSAMMLUNG: EISBRECHER, ERÖFFNUNGS- RUNDEN, MORGENGRUSS, AKTIVIERUNGEN

5.2.1 EISBRECHER

1. Teilnehmerliste-XL mit Sonderinformation zum ersten Schülerjob
2. Landkarte der Schulen
3. Fotowand mit Ratespiel: Zu wem gehört dieser Arbeitsplatz?
4. Segelschiffchen bauen
5. Männchen im Baum – Wo sitze ich aktuell?
6. Projektlandschaft – Wo befinde ich mich aktuell?
7. Fotowand: Mein schönstes Urlaubsbild
8. Stärkenfeedback: Die Feedback-Blüte gestalten

Die Eisbrecher stehen im Empfangsraum und sollen die erste Kontaktaufnahme unterstützen. Mit zunehmender Vertrautheit der Runde sind sie weniger nötig. Der jeweilige Einsatz liegt im Ermessen der Akademieleitung und Planungsgruppe.

EISBRECHER 1:

TEILNEHMERLISTE-XL MIT SONDERINFORMATION ZUM ERSTEN „SCHÜLERJOB“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten ihre Namensschilder und tragen sich auf einer vorbereiteten Teilnehmerliste auf einer großen Moderationswand ein. Neben ihrem Namen und Herkunftsschule mit Ort, geben sie Auskunft zu ihrem ersten „Schülerjob“.

Material:

2 Moderationswände mit Papier; Stifte

Wirkungen:

Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter ist sichtbar; erstes Erkunden der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird möglich; der Schülerjob als Gesprächsanlass für erste persönliche Begegnungen.

Die Plakate bleiben hängen, so dass auch verspätet eintreffende Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich leicht orientieren und eintragen können.

EISBRECHER 2:

„LANDKARTE DER SCHULEN“

Eine Landkarte des Regierungsbezirks hängt aus. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verorten sich und pinnen ein Fähnchen mit ihrem Schulnamen an.

Material:

1 Moderationswand mit Landkarte; Kärtchen mit Schulnamen, Pins

Wirkungen:

Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter ist sichtbar; Überblick über die teilnehmenden Schulen wird vertieft.

EISBRECHER 3:**FOTOWAND MIT RATESPIEL: ZU WEM GEHÖRT DIESER ARBEITSPLATZ?**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind mit der Einladung gebeten worden, ein Foto ihres schulischen Arbeitsplatzes mitzubringen (anonym). Diese werden ausgehängt und das gemeinsame Rätselraten um die Zuordnung begleitet die Pausengespräche während der Akademie.

Material:

1 Moderationswand; Nadeln

Wirkungen:

Die Schulleiterinnen und Schulleiter kommen einfach ins Gespräch und bekommen einen kleinen Einblick in die reale Arbeitssituation und den individuellen Arbeitstypus.

EISBRECHER 4:**„SEGELSCHIFFCHEN“**

Als Symbol für den Wechsel von den planenden Vorbereitungsarbeiten des ersten Programmjahres zur Projektumsetzung wählen wir kleine, selbstgebastelte Schiffchen: Die Segel werden gehisst und die Schulprojekte nehmen Fahrt auf.

Anhand einer Falanleitung bastelt jede Teilnehmerinnen und jeder Teilnehmer aus dem bereitgelegten Material sein Schiffchen und lässt es im Veranstaltungsraum „zu Wasser“ (symbolisiert durch ein blaues Stofftuch in der Mitte des Stuhlkreises).

Material:

buntes Faltpapier, Klebe, Scheren, Stifte, Falanleitung

Wirkungen:

Die Schulleitungen kommen einfach ins Gespräch und sind aktiv. Wichtig ist die Falanleitung, da nicht alle Anwesenden Erfahrungen im Bootsbau haben bzw. die Erinnerung daran verblasst ist. Die symbolische See, auf der alle Schiffchen versammelt sind, bildet eine thematisch passende Raumdekoration und einen guten inhaltlichen Aufhänger für die Moderation des Prozesses.

EISBRECHER 5:**„MÄNNCHEN IM BAUM“**

Es hängt ein großes Poster mit der Zeichnung eines Baumes aus. In ihm sitzen, stehen, hängen zahlreiche Männchen, die Assoziationen zur eigenen Situation oder Stimmung nahelegen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer versehen eine Sprechblase mit einem Satz und ihrem Namen und platzieren sich damit im Baum.

Material:

Poster mit den Männchen im Baum; Klebezettel in Sprechblasenform, Fineliner

Wirkungen:

Die Schulleitungen kommen einfach ins Gespräch und sind aktiv. Bereits der erste Austausch lädt hier zur Öffnung ein und fokussiert auf die eigene Rolle bzw. Situation.

EISBRECHER 6:

„PROJEKTLANDSCHAFT“

Es hängt ein großes Poster mit einer skizzierten „Projektlandschaft“ aus. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschriften einen Klebezettel mit ihrem Namen und verorten sich an der für sie passenden Stelle auf der Landschaft.

Material:

Poster mit Projektlandschaft, selbst erstellt mit Anregungen aus dem Visualisierungsworkshop (s. Akademie V) oder auch ein Poster aus dem Buchhandel, das eine abstrakte Landschaft darstellt.

Literaturhinweis:

Hausmann, M. & Schulz, H. (2009). *bikablo®2.0: Neue Bilder für Meeting, Training & Learning/New Visuals for Meeting, Training & Learning*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.

Wirkungen:

Die Schulleitungen kommen einfach ins Gespräch und sind aktiv. Bereits der erste Austausch lädt hier zur Öffnung ein und fokussiert auf die eigene Rolle bzw. Situation.

EISBRECHER 7:

FOTOWAND „MEIN SCHÖNSTES URLAUBSBILD“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit der Einladung zur Akademie darum gebeten, ein privates Foto ihrer letzten Urlaubsreise mitzubringen. Sie hängen es beim Eintreffen auf die vorbereitete Moderationswand.

Material:

2 Moderationswände mit Papier; Stifte

Wirkungen:

Entspanntes Eintreffen mit lockerem Austausch über die schönen Dinge des Lebens.

EISBRECHER 8:**„STÄRKENFEEDBACK – DIE BLÜTE ENTSTEHT“**

Mit der Einladung zur Akademie werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darum gebeten, ein Foto von sich in Format eines Passfotos mitzubringen.

Die Akademieleitung erstellt eine Blume an einer Moderationswand, deren 25 Blütenblätter jeweils aus einem großen Blatt aus unterschiedlich farbigem Tonpapier geformt wurde.

Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter klebt sein Bild bei Ankunft auf ein Blütenblatt.

Die „impakt-Blume“ steht während der gesamten Akademie gut sichtbar im Raum.

In der Eröffnungsrunde werden die Schulleitungen eingeladen, jedem der Kolleginnen, der Kollegen ein persönliches Feedback auf das jeweilige Blütenblatt zu schreiben.

Material:

1 Moderationswand, vorbereitete Blütenblätter, doppelseitiges Klebeband oder Pins

Wirkungen:

Zum Abschluss der Programmlaufzeit bekommen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch einmal die Möglichkeit, den Weggefährten der letzten drei Jahre noch einmal ein positives und stärkendes Feedback zu geben. Die Schulleitungen nehmen dies mit in ihren Alltag und haben somit die Möglichkeit, sich regelmäßig an die Kraft und Unterstützung der Professionellen Lerngemeinschaft zu erinnern.

5.2.2 ERÖFFNUNGSRUNDEN

Bevor das eigentliche Akademieprogramm losgeht, werden die Schulleiterinnen und Schulleiter begrüßt und eingeladen, sich kurz zu ihrer aktuellen Situation mitzuteilen. So können aktuelle Ereignisse geteilt und auch losgelassen werden.

1. Was ich mitbringe, führt uns zusammen.
2. Wie bin ich heute hier?
3. Segelschiffchen stechen in See (ab dem 2. Jahr sinnvoll)
4. Stärkenorientierter Rückblick und Formulieren der Ziele
5. Bildmeditation zur allgemeinen Situation
6. Lebenskarten⁹ (künstlerisch gestaltete Karten mit positiven Affirmationen)
7. Verkehrsschilder
8. Mein pädagogischer Klassiker

⁹ Zu beziehen unter www.lebenskarten.de

ERÖFFNUNGSRUNDE 1: „WAS ICH MITBRINGE, FÜHRT UNS ZUSAMMEN“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind vor der Veranstaltung aufgefordert, einen persönlichen Gegenstand mitzubringen, der ihre aktuelle, persönliche Situation repräsentiert. In der Eröffnungsrunde legt jede Person ihren Gegenstand in die Mitte des Stuhlkreises und erzählt bis zu eine Minute lang von sich. Die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einfach wahr und hören respektvoll zu.

Material:

eine leere Fläche in der Mitte des Stuhlkreises (ein Tuch, ein runder Teppich, o.ä.)

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einander wahr und kommen in der Gruppe an. Auch wenn jemand nicht so viel von sich erzählen möchte, gehört ihm doch diese Minute der Aufmerksamkeit der ganzen Gruppe. Diese Methode unterstützt den Kontakt und die offene, persönliche Begegnung. Neue Teilnehmerinnen, Teilnehmer werden integriert.

ERÖFFNUNGSRUNDE 2: „WIE BIN ICH HEUTE HIER?“

In der Eröffnungsrunde im Stuhlkreis äußern die Schulleitungen sich zu ihren aktuellen Herausforderungen, Themen und Fragestellungen. Dafür suchen und nennen sie drei Adjektive, die diese möglichst gut widerspiegeln. Es gilt das Prinzip, dass sich in einer ersten Runde wirklich jede, jeder äußert und die anderen aufmerksam zuhören. Im weiteren Verlauf findet dann ein offener Austausch statt.

Material:

ohne

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einander wahr und kommen in der Gruppe an. Sie können ihre ganz individuellen Erfolge und auch Herausforderungen einbringen und erkennen, dass es anderen ähnlich ergeht. Der kollegiale Austausch ist damit eröffnet.

ERÖFFNUNGSRUNDE 3: „AM WENDEPUNKT VON DER PLANUNG ZUR AKTION“
Schritt 1: Individuelles Journaling

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer notieren in ihrem Journal einige Gedanken zu folgender Frage: „Gedanklich am Wendepunkt von der Projektplanung zur Projektumsetzung. Bei dieser Akademie möchte ich für mich Folgendes reflektieren und klären...“

Schritt 2: Eröffnungsrunde im Stuhlkreis

In der Eröffnungsrunde äußern die Schulleiterinnen und Schulleiter sich zu ihren aktuellen Herausforderungen, Themen und Fragestellungen. Dabei wandert ein Redeobjekt von Schulleitung zu Schulleitung und es gilt das Prinzip, dass sich in einer ersten Runde wirklich jede, jeder äußert und die anderen aufmerksam zuhören. Im weiteren Verlauf findet dann ein offener Austausch statt. Der Moderator, die Moderatorin hält wichtige Aspekte am Flipchart fest.

Material:

Journal, Redeobjekt, Flipchart

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einander wahr und kommen in der Gruppe an. Sie können ihre ganz individuellen Herausforderungen einbringen, um diese im weiteren Verlauf der Akademie in den kollegialen Austausch zu bringen.

ERÖFFNUNGSRUNDE 4: STÄRKENORIENTIERTER RÜCKBLICK UND SICHTEN DER HERAUSFORDERUNGEN
Schritt 1: individuelles Journaling anhand von Impulsfragen

1. Was ist mir/uns seit der letzten Akademie gut gelungen?
2. Welche meiner Stärken konnte ich besonders gut einsetzen?
3. Was fordert mich aktuell besonders (heraus)?
4. Bei dieser Akademie möchte ich vor allem ...?

Schritt 2: Austausch im Trio

Offener Austausch und Dokumentation der wichtigsten Fragen, Anliegen und Bedarfe für diese Akademie auf Karten.

Material:

Handout mit den Leitfragen, Stuhlkreis, Moderationskarten, Stifte

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten hier die Zeit, um vom Schulalltag in die Konzentration der Akademiearbeit zu wechseln. Sie kommen in der Stillarbeit zur Ruhe, werden sich ihrer Stärken und Gelungenem bewusst, bevor sie die nächsten Herausforderungen in den Blick nehmen.

ERÖFFNUNGSRUNDE 5: „BILDMEDITATION“

In der Mitte sind Bildkarten ausgelegt. Dies kann die persönliche Fotosammlung der Akademieleitung oder ein entsprechendes Material für Moderatoren sein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich zu dritt zusammen und erläutern, warum gerade dieses Bild sie angesprochen hat und was es mit ihren aktuellen Herausforderungen, Themen und Situation in der Schule zu tun hat.

Material:

Fotosammlung

Wirkungen:

Die Schulleitungen können in geschützter Runde ankommen und sich einander zu ihrer aktuellen Situation mitteilen.

ERÖFFNUNGSRUNDE 6: „LEBENSKARTEN“

In der Mitte liegen die Lebenskarten mit Bildern und Aussagesätzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählen sich ein oder auch zwei zur persönlichen Lage passende Lebenskarten aus. In der Eröffnungsrunde im Stuhlkreis äußern die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich zu ihren aktuellen Herausforderungen, Themen und Fragestellungen und weshalb gerade dieser Satz sie angesprochen hat.

Material:

Lebenskarten

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einander wahr und kommen in der Gruppe an. Sie können ihre ganz individuellen Erfolge und auch Herausforderungen einbringen und erkennen, dass es anderen ähnlich ergeht. Der kollegiale Austausch ist damit eröffnet.

ERÖFFNUNGSRUNDE 7: „VERKEHRSSCHILDER“

In der Mitte liegen kleine Kärtchen mit Bildern von Verkehrsschildern aus. Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter wählt sich ein oder auch zwei zur persönlichen Lage passende Schilder aus. In der Eröffnungsrunde im Stuhlkreis äußern die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich zu ihren aktuellen Herausforderungen, Themen und Fragestellungen.

Material:

Kärtchen mit Verkehrsschildern (selbst erstellt)

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen einander wahr und kommen in der Gruppe an. Sie können ihre ganz individuellen Erfolge und auch Herausforderungen einbringen und erkennen, dass es anderen ähnlich ergeht. Der kollegiale Austausch ist damit eröffnet.

ERÖFFNUNGSRUNDE 8: „MEIN PÄDAGOGISCHER KLASSIKER“

Mit der Einladung zur Akademie erhalten die Schulleitungen folgenden Auftrag:
„Bitte bringen Sie das Buch mit, welches Sie als Pädagogin und Pädagogen persönlich besonders beeindruckt und ermutigt hat. Gemeint ist Ihr persönlicher „Pädagogischer Klassiker“, dessen Lektüre Sie wärmstens empfehlen möchten. Wir werden einen Akademie-büchertisch damit bestücken.“

In der Eröffnungsrunde stellt jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer sein Buch kurz vor und erzählt, was ihr oder ihm daran besonders wichtig ist, was ihn an dieser Lektüre inspiriert oder auch nachdenklich gemacht hat. Es können tatsächliche Klassiker aber auch anregende Neuentdeckungen der jüngeren Zeit sein. Oft haben die Bücher unmittelbar mit dem Unterricht, Pädagogik oder dem Lernen zu tun, manche adressieren eher den gesellschaftlichen Kontext und die veränderte Lebenswelt der Kinder.

Material:

mitgebrachte Bücher der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Wirkungen:

Es entsteht auf unaufwändige Weise ein besonderer, vielseitiger Büchertisch, zu dem sich die Schulleitungen im weiteren Verlauf der Akademie noch austauschen und sich Notizen für die eigene Literaturliste machen.

5.2.3 MORGENGRUSS – AKTIVIERUNGEN

1. Morgengruß
2. Casablanca-Übung
3. Beobachtungsrundgang
4. Musikalisch bewegt in den Tag
5. Mit Haltung in den Tag
6. Schiff im Nebel – Akustische Bojen
7. Bildmeditation als Entspannungsübung
8. Führen mit Stäben
9. Ich begrüße Herrn Meyer

ÜBUNG 1:

„MORGENGRUSS“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stehen auf und begrüßen einander mit Handschlag. Der Moderator, die Moderatorin bittet nun um stilles umhergehen und leitet verschiedene Wahrnehmungen an:

- Haben Sie gut geschlafen?
- Wie klingt der Tag?
- Sind alle da? (individuell anpassen)
- Dann stellen alle Anwesenden sich vor ihren Stühlen auf. Stehen Sie gut?

mögliche Ergänzungen:

- Gruppenerfahrung durch Verbindung der Hände
- kurze Rückenmassage im Tandem oder auch im Kreis

Wirkungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen sich und die anderen Anwesenden körperlich wahr und werden aufmerksam. Die körperliche Aktivität hat belebende Wirkung.

ÜBUNG 2:**„CASABLANCA-ÜBUNG“**

Diese Übung dient der Einstellung (Kalibrierung) der Wahrnehmung auf nonverbale Signale, die einen (großen) Anteil der Kommunikation ausmachen. Eine freiwillige Person stellt sich vor die Runde. Sie wird aufgefordert zunächst an eine sehr angenehme Person und dann an eine Person zu denken, mit der sie einen Konflikt hat oder die sie sehr unsympathisch findet. Die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer beobachten die unterschiedlichen Reaktionen und körpersprachlichen Signale. Anschließend bilden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Duos und führen die Übung im Wechsel durch.

In einem anschließenden Test wird die Beobachtung angewandt.

Wirkungen:

In dieser Übung geht es darum, sich in Kommunikationssituationen auf das jeweilige Gegenüber einzustellen, sich zu „kalibrieren“, um auch die nonverbalen Anteile der Kommunikation wahrzunehmen und sich besser auf den Gesprächspartner einzustellen. Indem ich meine Vermutungen verifiziere, nehme ich mein Gegenüber besser wahr und es kann gelingen, die Gesprächsführung zu optimieren. So bewege ich mich mit meinem Gegenüber in seiner Welt und vermische nicht meine innere Welt mit seiner. Es geht hierbei vor allem um das sinnesspezifisch genaue Beobachten und dann darum, sich der Richtigkeit erhaltenen Informationen zu vergewissern.

ÜBUNG 3:**„BEOBACHTUNGSRUNDGANG“**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilen sich im Raum und bewegen sich ohne Worte kreuz und quer durch diesen Raum. Dabei achten sie zunächst auf sich selbst, den Rhythmus, den Atem, das Tempo. Dann werden sie aufgefordert zunächst eine weitere Person wahrzunehmen und sich weiter zu bewegen.

Anschließend sollen es zwei Personen, dann drei, dann vier andere Personen sein, solange bis die Aufmerksamkeitsspanne nicht mehr ausreicht.

In der Auswertung findet ein Austausch zu den Erfahrungen statt: wie das wortlose Bewegen in der Gruppe erlebt wurde, wie die Aufmerksamkeit gestreut werden konnte, wie Rhythmus und Tempo aufeinander bezogen waren.

Material:

ohne, nur mündliche Anweisung

Wirkungen:

In dieser Übung wird gut erfahrbar, dass die Mitglieder einer Gruppe oder eines Teams sich aufeinander einstellen und ein gemeinsames Tempo finden müssen.

ÜBUNG 4: **„MUSIKALISCH-BEWEGT IN DEN TAG“**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten bunte, leichte Tücher und verteilen sich im Raum. Sie bewegen sich zu rhythmischer Musik und nehmen dabei miteinander Kontakt auf.

Material:

ein Tuch je Schulleitung, Musik

Wirkungen:

Belebt, vergnügt und lädt ein, sich auf neue Weise zu begegnen.

ÜBUNG 5: **„MIT HALTUNG IN DEN TAG: KONTAKT MIT SICH UND ANDEREN AUFNEHMEN“**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden eingeladen, sich frei im Raum zu bewegen. Dabei sollen sie wahrnehmen, wie sie sich aktuell fühlen. Wie bin ich gestimmt? Wie nehme ich meinen Körper wahr?

Der Moderator gibt dann drei unterschiedliche Aufträge zur Art der Bewegung und die Teilnehmenden beobachten bei sich selbst die Veränderungen der Wahrnehmung.

Impulse des Moderators:

1. Sie gehen nachdenklich in den Tag!
2. Sie gehen gehetzt in den Tag!
3. Sie gehen freudig in den Tag!

Zum Abschluss gibt es einen Erfahrungsaustausch in Stehgruppen: Welche Veränderungen haben sich ergeben? Wie war die Wahrnehmung der übrigen Kolleginnen? Wie die eigene Stimmung? Wie hat sich die Körperhaltung verändert? Wie hat sich die Wahrnehmungsfähigkeit im Hinblick auf die anderen Personen verändert?

Wirkungen:

Diese Übung veranschaulicht, wie sehr der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen von der eigenen Verfasstheit geprägt ist. Es wird deutlich, dass die Haltung nicht nur das eigene Wohlbefinden, sondern auch die Wahrnehmungsfähigkeit im Hinblick auf die Umwelt beeinflusst. Sie können für sich den Schluss ziehen, dass ein bewusster Umgang mit der eigenen Haltung und Verfassung ihr Leitungshandeln positiv unterstreichen aber auch konterkarieren kann.

ÜBUNG 6:**„SCHIFF IM NEBEL – AKUSTISCHE BOJEN“**

Ein Teilnehmer, eine Teilnehmerin repräsentiert ein Schiff im Nebel, das sich durch ein Hafenbecken bewegt. Mit geschlossenen (oder auch verbundenen) Augen versucht er oder sie sicher in den Hafen zu gelangen. Dabei wird es von Bojen (die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die verteilt im Raum stehen) geleitet, die permanent Töne von sich geben.

Material:

keines, freie Fläche 5x5 Meter

Wirkungen:

Dieses Vertrauensspiel schärft die Aufmerksamkeit und die Konzentration

ÜBUNG 7:**„BILDMEDIATION ALS ENTSPANNUNGS-ÜBUNG“**

Diese Übung dient der Körperwahrnehmung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden sich im Stuhlkreis ein. In der Mitte liegen Bildkarten mit schönen Fotomotiven. Jede Person wählt ein Bild aus, das sie anspricht und lässt das Bild auf sich wirken.

Leitfragen:

1. Was nehmen Sie bei sich wahr?
2. Entspannung, Anspannung, Verspannung?
3. Wie fühlen sich Schultern, Atem, Gesicht, Füße, Sitz an.
4. Denken Sie jetzt an die Weiterbearbeitung Ihres Projektes. Was verändert sich in Ihrer Wahrnehmung?

Im Anschluss an die Introspektion gibt es einige Minuten zum Austausch miteinander.

Material:

1 Satz Bildkarten (Sammlung der Akademieleitung, alternativ gibt es entsprechende Sammlungen für Trainerinnen und Trainer)

Wirkungen:

Förderung der Körperwahrnehmung, um unnötige physische Anspannungen bemerken und beheben zu können. Eine Übung aus dem Stressmanagement und Entspannungstrainings.

ÜBUNG 8:**„FÜHREN MIT STÄBEN“**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden sich in Paaren zusammen und stehen einander gegenüber. In ihrer Mitte halten sie einen Stab, beide berühren ihn nur mit dem Zeigefinger. Dieser leichte Kontakt muss während der folgenden Bewegungen aufrechterhalten werden.

- a) Das Paar bewegt sich gemeinsam durch den Raum
- b) einer führt, der andere wird geführt/folgt
- c) einer oder beide schließen die Augen
- d) mehrere Paare schließen sich zusammen zu einer größeren Gruppe

Material:

12 Holzstäbe (100 cm Länge, 0,5 cm Durchmesser)

Wirkungen:

Förderung der Wahrnehmung der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer; Erfahrungen mit den unterschiedlichen Körpersprachen; Vertrauen und Kommunikation

ÜBUNG 9:**„ICH BEGRÜSSE HERRN MEYER“**

Dies ist ein einfaches Kennenlernspiel, das gleichzeitig die Gelegenheit gibt, einander wertzuschätzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen im Stuhlkreis. Die Akademieleitung beginnt: „Mein Name ist Frau X und ich stelle Herrn Meyer vor. Herrn Meyer habe ich gestern schätzen gelernt, als fantastischen Klavierspieler.“ (Beispiel) Dann ist Herr Meyer an der Reihe: „Mein Name ist Herr Meyer und ich stelle Frau Adler vor, die gestern erzählt hat, dass sie eine Schule mit eigenem Minigolfplatz leitet.“ Sollten bestimmte Merkmale oder Eigenschaften, wie Vor- und Nachname, Schulform, Name der Schule etc. benannt sein, können diese zu Beginn vorgegeben werden.

Material:

ohne

Wirkungen:

Die Namen werden geübt und jedes Mitglied der Gruppe in besonderer Weise wahrgenommen. Da nur eine Person mit Namen angesprochen werden muss, die man selber auswählt, entsteht nicht die sonst bei Namensspielen übliche Verunsicherung und Unruhe.

5.3 LITERATUR UND LINKS

LITERATURLISTE

- Baldwin, C. & Linnea, A.** (2014). *Circle: Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Bartz, A.** (2004). *Die Unterrichtsverteilung*. In: *Organisationsgestaltung von Schule*. Band 3, Kap. 5. Schulleitungsfortbildung NRW: Verlag Kettler, S. 43-49.
- Bohm, D.** (1998). *Der Dialog*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bonsen, M. & Rolff, H.-G.** (2006). *Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern*. Zeitschrift für Pädagogik 52, S. 167-184.
- Buhren, C. & Rolff, H.-G.** (2012). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*. Beltz. Weinheim: Beltz.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. L.** (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Covey, S. R.** (2005). *Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Doppler, K. & Lauterburg, C.** (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ebner, M.** (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas.
- Fleischmann, M.** (2018). *Schulentwicklung zur Chefsache machen*. Pädagogische Führung, S. 95-99.
- French, W. & Bell, C.** (1990). *Organisationsentwicklung*. Stuttgart: UTB.
- Groth, T. & Stey, G.** (2007). *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl Auer.
- Hartkemeyer, M. & Hartkemeyer J.F.** (2005). *Die Kunst des Dialogs - Kreative Kommunikation entdecken*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hausmann, M.** (2014). *UZMO – Denken mit dem Stift: visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden*. München: Redline Verlag.
- Hausmann, M. & Schulz, H.** (2009). *bikablo® 2.0: Neue Bilder für Meeting, Training & Learning/New Visuals for Meeting, Training & Learning*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
- Huber, S. G. Skedsmo, G. & Schwander, M.** (2015). *Self-Assessment basiertes Coaching zur Förderung professioneller Reflexion über pädagogische Führung*. In: *Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung*. Münster: Waxmann, pp. 135-148.
- Isaacs, W.** (2002). **Dialog als Kunst gemeinsam zu denken**. Bergisch-Gladbach: EHP Organisation.
- Klein, G. & Sliwka, A.** (2018). *Instructional Leadership: Die Unterrichtsqualität im Zentrum des Lehrerhandelns*. Schulverwaltung Baden-Württemberg, 2, pp. 36-40.
- Klein, G. & Sliwka, A.** (2018). *Instructional Leadership. Die Unterrichtsqualität im Zentrum des Führungshandelns*. In: *Schulverwaltung Bayern*, 4 29, pp. 100-103.
- Kling, A., Korn, B. & Spethmann, E.** (2016). *Qualifizierungsplanung ein Instrument der Qualitätsentwicklung in Schule*. In: *Schulportfolio Qualifizierungsplanung*. Hamburg: Agentur für Schulberatung.
- Kruse, P.** (2004). *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach/Main: Gabal Verlag.
- Maleh, C. Z.** (2000). *Arbeiten mit großen Handbuch, Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater*. München: Beltz.
- Malik, F.** (2013). *Management: Das A und O des Handwerks*. Frankfurt/New York: Campus, 2. Auflage.

- Meyer, H.** (2015). *Unterrichtsentwicklung. Praxisbuch mit CD-ROM*. Cornelsen. Berlin: Cornelsen.
- Owen, H. Z.** (2012). *Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Reese, M.** (2016). *Fokussierte Arbeitsrunden gestalten. Konferenzen als Dialog- und Denkraum*, in: Schule leiten 6/2016. Seelze: Friedrich Verlag.
- Reese, M. & Sommerhoff, B.** (2018). *Basiswissen zum schulinternen Qualitätsmanagement*. In: Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln, Kronach: Carl Link.
- Riemann, F.** (1961). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.
- Rosahl, H.** (2016). *Jahrgangsteams – fächerübergreifende Zusammenarbeit mit Jahresarbeitsplänen organisieren*. In: Jahrbuch Schulleitung 2016. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements. Köln: Carl Link, pp. 63-70.
- Saul, S.** (2012). *Führen durch Kommunikation: Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend*. Weinheim/Basel: Beltz Weiterbildung.
- Seliger, R.** (2014). *Positive Leadership: Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seligmann, M.** (2012). *Flourish – Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel-Verlag.
- Scharmer, O.** (2011). 2. Auflage. *Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schulz von Thun, F.** (1998/2010). *Miteinander reden 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schulz von Thun, F. & Stegemann, W.** (2004). *Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F.** (2010). *Miteinander reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F.** (2011). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rheinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwarz, J.** (2013). *Unterrichtsbezogene Führung durch "Classroom Walkthrough": Schulleitungen als Instructional Leaders*. Innsbruck: StudienVerlag.
- Sliwka, A. Z.** (2008). *Bürgerbildung: Demokratie beginnt in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Thomann, C. & Schulz von Thun, F.** (1988). *Klärungshilfe: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek: Rowohlt.
- Weber, G.** (2002). *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien und Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl Auer.
- Wehr, T.** (2016). *Die Sketchnote Starthilfe: Über 200 Strich-für-Strich-Anleitungen und Schriften zum Nachzeichnen*. Frechen: MITP Verlag GmbH.
- Zech, R.** (2008). *Leitbildentwicklung in Schulen*. In: Bartz, Adolf; u.a.: Praxiswissen Schulleitung 2570.14, Basiswissen und Arbeitshilfen zu zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung. Köln: WoltersKluwer, S.1-9.
- zur Bonsen, M. & Maleh, C.** (2012). *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen: Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater*. Weinheim, Basel: Beltz.

ONLINEQUELLEN

www.degede.de, letzter Zugriff 31.10.2019.

www.degede.de/mediathek/kategorie/publikationen/lernmaterial, letzter Zugriff 09.12.2019

www.degeval.de, letzter Zugriff am 12.09.2019.

<https://www.degeval.org/degeval-standards/standards-fuer-evaluation>, letzter Zugriff 09.12.2019

www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-gute-schule-aus, letzter Zugriff 20.09.2019

www.iqb.hu-berlin.de, letzter Zugriff 31.10.2019.

www.lebenskarten.de, letzter Zugriff 01.10.2019

<https://li.hamburg.de>, letzter Zugriff 12.09.2019.

<https://li.hamburg.de/publikationen-2007/2833968/schulportfolio-qualifizierungsplanung>, letzter Zugriff 02.10.2019.

www.mehralseinedemokratie.de, letzter Zugriff 05.11.2019.

www.mentimeter.com, letzter Zugriff 04.10.2019, 2019.

<https://de.neuland.com/literatur/>, letzter Zugriff, 04.10.2019.

www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung, letzter Zugriff 04.10.2019, 2019.

www.presencing.org/resource/tools/stakeholder-interview-desc, letzter Zugriff, 02.10.2019.

www.prinzip-wirksamkeit.de/was-ist-ein-sokratisches-gespraech, letzter Zugriff 12.09.2019.

<https://robert-bosch-gesamtschule.de/curriculum/jahresarbeitsplaene>, letzter Zugriff 10.10.2019.

www.schulentwicklung.nrw.de, letzter Zugriff 12.09.2019.

ÜBER DIE AUTORINNEN

Miriam Fleischmann

ist Projektmanagerin für Schul-, Unterrichts- und Führungskräfteentwicklung in der Wübben Stiftung. Seit 2015 leitet sie das Programm *impakt schulleitung*. Sie war maßgeblich an der Entwicklung des Programms beteiligt und hat die erste Gruppe der Schulleitungen aus dem Regierungsbezirk Köln begleitet. Sie hat Politikwissenschaft, Geschichte und Französisch studiert und zunächst als Lehrerin und Entwicklungshelferin gearbeitet.

Margaret Hallay

arbeitet als Projektmanagerin in unterschiedlichen Projekten und Landesprogrammen im Handlungsfeld Schule. Ihre Themenschwerpunkte liegen in der Zusammenarbeit und Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern, dem Aufbau von Transfer- und der Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Seit 2018 verantwortet sie den Transfer und die Durchführung des Programms *impakt schulleitung* in Schleswig-Holstein.

Dr. Maike Reese

ist promovierte Erziehungswissenschaftlerin, systemische Organisationsberaterin und Moderatorin. Für ihre Promotion forschte sie zu Fragen der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Bildungseinrichtungen. Seit 20 Jahren ist sie freiberuflich für Organisationen im Bildungsbereich tätig. Ihre Schwerpunkte sind u. a. Leadership, Kommunikation, Teamentwicklung und Prozessbegleitung. Seit 2015 begleitet sie das Programm *impakt schulleitung* als Akademieleitung.

ÜBER DIE WÜBBEN STIFTUNG

Die gemeinnützige Wübben Stiftung fördert benachteiligte Kinder und Jugendliche, denen es aufgrund ihrer Herkunft besonders schwerfällt, den zahlreichen Herausforderungen der Schule und im Alltag zu begegnen. Dazu unterstützt die Stiftung Akteure des Bildungssystems bei der Entwicklung, Verbreitung und Verbesserung wirksamer Angebote durch Fördermittel, Beratung und Vernetzung.

Die Stiftung knüpft damit an die lange Tradition und die Bedeutung von Bildung und Kultur in Deutschland an und will einen Beitrag dazu leisten, dass das Land im globalen Wettstreit und im demografischen Wandel bestehen kann.

IMPRESSUM

Herausgeber

Wübben Stiftung gGmbH
Speditionstraße 13
40221 Düsseldorf
0211/93 37 08 00
info@wuebben-stiftung.de
www.wuebben-stiftung.de

Das Programm *impakt schulleitung* wurde entwickelt und umgesetzt von:

Lara-Idil Engec Hans Kuhlmann
Miriam Fleischmann Kerstin Lehner
Hubert Fortmeier Dr. Maike Reese
Margaret Hallay Lisa-Marie Strähle

Layout

fountain studio, Düsseldorf

Druck

Das Druckhaus, Korschenbroich

@ 2020

