



Thomas Sachsenröder /Dr. Ansgar Batzner / Katharina Schlamp

## Professionelle Schulleitung

# Führungskräfteentwicklung an Bayerns Schulen

Seit nunmehr als 30 Jahren erhält jeder neu ernannte Schulleiter in Bayern eine mehrwöchige Ausbildung, die sich über die ersten ein bis zwei Jahre in seiner neuen Funktion erstreckt. Sie hilft ihm, sich von der fachlich und pädagogisch versierten Lehrkraft zur kompetenten Führungskraft zu entwickeln. Bayern hat also die Bedeutung der Schulleitung und ihrer Qualifizierung schon früh erkannt. Doch die Aufgaben und Erwartungen an einen modernen Schulleiter haben sich gewandelt. Mit dem neuen Modell zur Führungskräftequalifizierung reagiert die bayerische Lehrerfortbildung auf die neuen Anforderungen (vgl. Qualifikation von Führungskräften an der Schule – KMBek vom 19.12.2006, KWMBI I Nr. 2/2007, S. 7). Der folgende Artikel stellt das neue dreigliedrige Phasenmodell vor und zeigt auf, wer Fortbildung anbietet, wie die Module durchlaufen werden können und wie die Führungskräftequalifizierung gestaltet werden muss.

### 1. Das Phasenmodell der Führungskräftequalifizierung

Das neue Qualifizierungsmodell gliedert sich in drei Phasen. Wie bisher gibt es zur Qualitätssicherung ein verbindliches Ausbildungscurriculum für neu ernannte Schulleiter (Modul B). Neu ist die verpflichtende Vorqualifizierung (Modul A) sowie die berufsbegleitende Fortbildung in den ersten Amtsjahren, (Modul C). Die Führungfortbildung setzt also weit vor der Übertragung der Funktion an und endet nicht mit der Übernahme der Leitungsaufgabe. Sie verbindet den Auswahlprozess mit dem Qualifizierungsprozess:

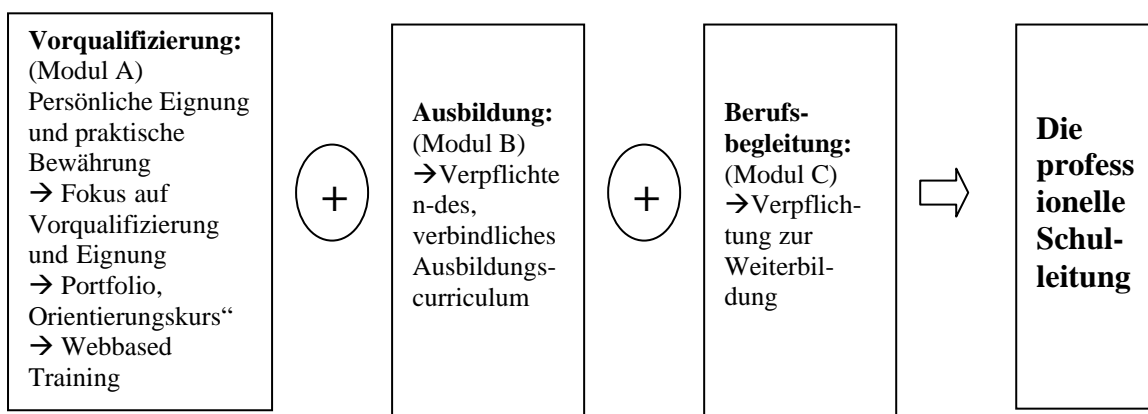


Abb. 1: Professionelle Schulleitung durch Qualifizierung

Die Auswahlprozedur der Führungskräfte hat sich nicht geändert. Nach wie vor wählen dieselben Institutionen aus (Bezirksregierung / Staatsministerium für Unterricht und Kultus). Doch die Auswahl ist künftig durch das Führen des Portfolios enger mit der Qualifizierung verzahnt.



	<b>Modul A Gesamt: 10 Tage</b>	<b>Modul B Gesamt: 12,5 Tage</b>	<b>Modul C Gesamt: 10 Tage</b>
<b>Zielgruppe</b>	<b>Lehrkräfte, die sich (kurz- bzw. mittelfristig) um Führungsaufgaben bewerben wollen</b>	<b>alle neu ernannten Schulleiter</b>	<b>alle Schulleiter</b>
<b>Zeitpunkt</b>	<b>vor der Bestellung zum Schulleiter</b>	<b>unmittelbar nach der Bestellung zum Schulleiter, spätestens jedoch im Jahr nach der Funktionsübertragung</b>	<b>innerhalb der ersten fünf Jahre nach der Bestellung zum Schulleiter</b>
<b>Inhalte</b>	<b>führungsrelevante Fortbildungen, die in ein Portfolio eingehen</b>	<b>feststehendes Curriculum mit Pflicht- und Wahleinheiten</b>	<b>individuelle Wahl von dafür ausgewiesenen Lehrgängen, schulartspezifische Schwerpunkte</b>

Abb. 2: Bestandteile des bayerischen Modells der Führungskräftequalifizierung

Die Gesamtdauer der drei Module beträgt 32,5 Ausbildungstage: Modul A und Modul C umfassen jeweils 10 Tage, Modul B (Ausbildung) wird in 12,5 Tagen absolviert, was drei Lehrgangswochen bzw. sechs Halbwochen entspricht. In den Modulen A und C kann der Bewerber Fortbildungsangebote nach seinem persönlichen Bedarf auswählen, auch beim Anbieter hat er große Wahlfreiheit. Das Modul B wird – wie bisher – in der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) absolviert; die Inhalte sind verbindlich festgelegt.

## 2. Modul A: Vorqualifizierung

Die Vorqualifizierung setzt deutlich vor der Übernahme einer Schulleitung an und wird in das Bewerbungsverfahren einbezogen. Sie setzt sich aus drei Schwerpunkten zusammen:

### Portfolio über führungsrelevante Fortbildungen

In Weiterentwicklung der bisherigen Praxis wird ab dem Schuljahr 2009/2010 von allen Bewerbern um eine Schulleiterstelle ein Portfolio verlangt. Dieses Portfolio stellt eine vom Bewerber selbst zu erstellende und zu führende Nachweisliste ohne besondere Formalisierung dar. In das Portfolio gehen alle Teilnahmenachweise bzw. Zertifikate ein, die der Bewerber beim Besuch von führungsrelevanten Fortbildungen (Modul A) erhalten hat. Das Portfolio wird in der Ausschreibung eingefordert und ist beim Vorstellungsgespräch vorzulegen. Auch eine erfolgreiche Tätigkeit in einem Amt kann auf den geforderten Lehrgangsumfang von 10 Tagen im Modul A angerechnet werden, z.B. die stellvertretende Schulleitung (vgl. Ziffer 4, 3. Absatz der KMBek vom 19.12.2006). So müssen zum Beispiel Bewerber, die sich bereits als stellvertretende Schulleiter in Führungsaufgaben erfolgreich bewährt haben, nicht die vollen zehn Tage Führungsfortbildung im Modul A absolvieren.

Welche Fortbildungsveranstaltungen passen ins Portfolio? Das sind zunächst Angebote der ALP Dillingen oder der regionalen Lehrerfortbildung, die Einzelthemen der Führung gewidmet sind, wie z.B. Kurse zur Schulentwicklung, Teambildung oder zum Konfliktmanagement. Dazu zählen auch Seminare, die sich an eine entsprechende Zielgruppe richten, wie zum Beispiel Lehrgänge für stellvertretende Schulleiter.



Darüber hinaus gibt es zahlreiche Angebote, die nicht unmittelbar der Führungskräftequalifizierung dienen, aber in erheblichem Umfang führungsrelevante Themen enthalten. Beispiele dafür sind die Qualifizierung der Beratungslehrer (u. a. Schulrecht, Beratung, Gesprächsführung), der Evaluatoren (u. a. Schulqualität, Unterrichtsbeobachtung) oder der Moderatoren (u. a. Moderation, Gestaltung von Besprechungen, Konfliktmanagement). Diese Seminare werden künftig in der Ausschreibung mit einem entsprechenden Hinweis gekennzeichnet, der auch in die Teilnahmebestätigungen aufgenommen wird.

Das Portfolio eines Bewerbers zum Modul A (10 Tage) könnte z.B. folgende Fortbildungen umfassen:

Orientierungslehrgang, Anbieter RLFB oder ALP	2,5 Tage
Halbwochenlehrgang zum Thema Teamentwicklung, ALP	2,5 Tage
EDV-Fortbildungen: Organisation der amt. Schuldaten, drei Halbtage, RLFB	1,5 Tage
Führungskräfte-Vorqualifikation: Führungsinstrumente, ALP Dillingen	2,5 Tage
<u>eintägige Fortbildung zum Thema Projektmanagement, RLFB</u>	<u>1,0 Tage</u>
Summe:	10,0 Tage

Abb. 4: Beispiel einer Vorqualifikation

Bereits jetzt bieten MB-Dienststellen, Schulämter, Regierungen und die ALP im Rahmen von Nachwuchsförderung Fortbildungsveranstaltungen für Lehrkräfte an, die über den Unterricht hinausgehende Führungsaufgaben oder Funktionen wahrnehmen. Diese enthalten oftmals einen beträchtlichen Anteil Führungsförderung, z.B. in Gesprächsführung, Schulorganisation oder Unterrichtsqualität. So wird auch bei Fachbetreuern, Mitarbeitern in der Schulleitung oder Seminarlehrern und Seminarleitern die Auseinandersetzung mit der Führungsrolle angestoßen.

### **Orientierungskurs „Schulleitung als Herausforderung“**

Die ALP bietet seit dem Jahr 2002 Orientierungskurse mit Assessment-Aufgaben an mit dem Titel „Schulleitung als Herausforderung“. Ab dem Schuljahr 2007/2008 werden diese Halbwochen-Kurse vermehrt angeboten. Sie werden nicht nur an der ALP Dillingen durchgeführt, sondern erstmals auch im Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung (RLFB).

Ziel dieses Kurses ist es, Lehrkräften, die sich für Führungsaufgaben interessieren, Aufschluss über ihre persönliche Eignung zu geben. Die Teilnehmer stellen 2 Tage lang in Assessmentaufgaben ihre Fähigkeiten in den Kompetenzfeldern Organisation, Schulentwicklung, Kommunikation und Führung unter Beweis. Zum Abschluss erhalten sie von den Beobachtern eine individuelle persönliche Rückmeldung über ihr Führungspotenzial und ihren Qualifizierungsbedarf.

### **Virtuelle Schulleiterschulung - eine Starthilfe für pädagogische Führungskräfte**

Eine weitere Form der Vorbereitung auf die Schulleiterschulung ist ein „webbased-Training“ (WBT), das als Kooperationsprojekt der ALP Dillingen und der „Schulakademie“ des Bildungsverlags Eins / Verlag Link/ Luchterhand entwickelt wurde. Es enthält Informationen, die ein neu ernannter Schulleiter in den ersten 100 Tagen braucht, um sich möglichst schnell in die operativen Aufgaben einzuarbeiten. Es besteht aus insgesamt 10 Bausteinen mit Themen wie Amtsantritt, Schulleitungsteam, Jahresplanung, Gesprächsführung oder Haushalt. Die Informationen werden auf 3 Ebenen dargeboten: Im „Praxisteil“ wird Wissen über die wichtigsten Zusammenhänge in Schulorganisation und Personalführung durch die Bearbeitung berufsnaher Fallbeispiele erworben. Der „Infoteil“ vermittelt Hintergrundwissen, rechtliche Grundlagen etc. zu den Situationen. Im umfangreichen „Materialteil“ steht eine Vielzahl von Formularen, Gesetzestexten, Verwaltungsvorschriften, (Check-) Listen und Fachartikeln aus Zeitschriften zur Verfügung, die dem angehenden Schulleiter wertvolle Hilfe sein können. Die neu ernannten Schulleiter erproben das Schulleiter-WBT im Schuljahr 2007/08 und lassen sich dazu bei der Akademie registrieren. Andere Interessenten können es direkt beim Verlag beziehen.



### 3. Modul B: Ausbildung

Die Qualifizierung von Schulleitern, die neu in die Funktion berufen sind, erfolgt im Rahmen von Modul B weiterhin ausschließlich an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen. Drei Ziele werden damit verfolgt:

- Rascher Einstieg in die vielfältigen Führungsaufgaben des Schulleiters
- Einstimmung auf die aktuellen schulpolitischen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen
- Informations- und Erfahrungsaustausch und Vernetzung der Kollegen

Schwerpunkte der Ausbildung sind die gezielte Förderung der Management- Personalführungs- und Innovationskompetenz. Der Umfang der Ausbildung beträgt 12,5 Tage. Das verbindliche Curriculum basiert auf sechs Themenfeldern (s. Abb. 5), die zur Entwicklung der wesentlichen Führungskompetenzen eines Schulleiters beitragen.

1. WOCHE	<u>Schwerpunkte in den Bereichen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle, Führung, Konferenzgestaltung</li> <li>• Verwaltung, Recht</li> </ul>
2. WOCHE	<u>Schwerpunkte in den Bereichen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>
3. WOCHE	<u>Schwerpunkte in den Bereichen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulentwicklung und Teammanagement</li> <li>• Unterrichtsqualität und Evaluation</li> </ul>

Abb. 5: Aufteilung der Curriculumsinhalte auf die Ausbildungswochen

### 4. Modul C: Berufsbegleitende Fortbildung

Auch nach der Ausbildung soll Führungsf Fortbildung die ersten Berufsjahre des Schulleiters begleiten. Wie er der Verpflichtung nachkommt, innerhalb von 5 Jahren nach seiner Ernennung sich insgesamt 10 Tage fortzubilden (vgl. Ziffer 3 der KMBek vom 19.12.2006), liegt weitgehend in seiner persönlichen Verantwortung. Sowohl bei der Wahl der Themen als auch der Fortbildungsanbieter hat der Schulleiter größtmögliche Wahlfreiheit. In der Praxis bedeutet dies, dass er aus dem Themenkatalog Führung, Personalentwicklung, Kommunikation, Unterrichtsqualität und Evaluation nach Bedarf frei wählen kann. Er entscheidet auch darüber, ob er sich bei staatlichen oder bei freien Trägern fortbildet. Durch die Teilnahme an Projekten, wie z. B. MODUS F der Stiftung Bildungspakt, wird die Fortbildungsverpflichtung ebenfalls erfüllt.

### 5. Fortbildungsangebote zu Führungsthemen

Wie bereits erwähnt, bieten alle Ebenen der staatlichen Lehrerfortbildung Führungsf Fortbildung an. Innerhalb der Module A und C kommen auch externe Anbieter in Betracht, z.B. das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft oder Universitäten. Aber auch gewerbliche Anbieter und Verbände können bei einer entsprechenden Anerkennung führungsrelevante Fortbildungen anbieten. Die Regionale



Lehrerfortbildung (RLFB) hält sowohl im Modul A als auch im Modul C Angebote bereit. Dies können Halb- und Ganztageslehrgänge sein, aber auch eintägige Veranstaltungen.

Die Ausbildung neu bestellter Schulleiter (Modul B) erfolgt weiterhin ausschließlich an der ALP Dillingen. Sie bietet darüber hinaus sowohl im Modul A als auch im Modul C Seminare an.

Anbieter	Modul A	Modul B	Modul C
Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen (ALP)	x	x	x
regionale Lehrerfortbildung (RLFB)	x		x
anerkannte externe Anbieter wie Stiftung Bildungspakt Bayern (MODUS F) , Universitäten, gewerbliche Anbieter, Verbände			x
lokale Lehrerfortbildung			x

Abb. 3: Anbieter der Fortbildungs-Module

## 6. Grundsätze der Gestaltung von Führungsfortbildung

Der Weg von der Qualifizierung in die Schulpraxis ist bekanntlich recht schwer und lang. Das gilt auch für die Führungsfortbildung. Das neue bayerische Modell zur Führungskräftequalifizierung führt nur dann zum Ziel, wenn alle Beteiligten ihren Beitrag dazu leisten. Von den pädagogischen Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Qualifizierung zu ihrer eigenen Sache machen und die Fortbildungsmöglichkeiten intensiv nutzen. Die Gestaltung der Seminare ist der Handlungs- und Praxisrelevanz verpflichtet und muss folgenden transferfördernden Standards genügen:

- **Sie berücksichtigt die Individualität von Führungspersonen:** Sie knüpft an die Erfahrungen der Teilnehmer an und erweitert die Handlungsalternativen.
- **Sie ist praxis- und wissenschaftsbasiert:** Mit ihrer interdisziplinären Ausrichtung bezieht sie Vertreter verschiedener Wissenschaftsdisziplinen ebenso ein wie Führungskräfte aus Schule und Wirtschaft und best-practice-Beispiele.
- **Sie ist methodisch offen:** Sie umfasst seminarmäßig organisierte Lehrgänge ebenso wie Formen der kollegialen Beratung und der Begleitung durch virtuelle Plattformen. Sie fördert den Aufbau von Netzwerken in der Region und darüber hinaus, insbesondere durch die Beteiligung aller Ebenen der Lehrerfortbildung.

Die systematische Weiterentwicklung der Führungskräftequalifizierung, wie sie mit dem neuen bayerischen Modell angestoßen wurde, stellt hohe Ansprüche an die Teilnehmer und an die Fortbildungsanbieter. Sie ist ein wichtiger Meilenstein in der Führungskräfteentwicklung und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung an Schulen.

### Das neue bayerische Modell zur Führungskräftequalifizierung auf einen Blick

Die Neukonzeption der Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften ermöglicht inhaltlich, organisatorisch und zeitlich eine noch ausgeprägtere Professionalisierung von Schulleitern:

- Erstmals gibt es eine verpflichtende Vorqualifizierung (Modul A).
- Der Bewerber führt ein Portfolio mit führungsrelevanten Fortbildungsveranstaltungen.
- Die „Orientierungskurse“ zur persönlichen Selbsteinschätzung werden deutlich ausgeweitet.



- Ein virtuelles Training für Schulleitungsaufgaben steht vor dem Amtsantritt zur Verfügung.
- Das Ausbildungscurriculum im Modul B wurde aktualisiert
- Nach der Ausbildung an der ALP Dillingen absolvieren die neu ernannten Schulleitern innerhalb der nächsten fünf Berufsjahre zehn Fortbildungstage zu Führungsthemen nach freier Wahl (Modul C)
- Führungskräftefortbildung kann auf allen Ebenen der Lehrerfortbildung wahrgenommen werden, teilweise auch bei externen Anbietern.
- Die Gesamtzahl der verpflichtenden Ausbildungstage steigt von bisher 20 Tagen auf 32,5 Tage, also um mehr als 60 Prozent.

Das neue bayerische Modell zur Führungskräftequalifizierung wurde am 19.12.2006 durch die KMBek „Qualifikation von Führungskräften an der Schule“ (KWMBI I Nr. 2/2007) veröffentlicht. Sie tritt am 1. August 2008 in Kraft.

**Hinweis:** Der besseren Lesbarkeit wegen wurde in dem Beitrag die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind in allen Fällen Lehrerinnen und Lehrer sowie Schulleiterinnen und Schulleiter gemeint. Wir bitten hierfür um Ihr Verständnis.

*Thomas Sachsenröder, Direktor*  
[t.sachsenroeder@alp.dillingen.de](mailto:t.sachsenroeder@alp.dillingen.de)  
*Katharina Schlamp, Institutsrektorin*  
[k.schlamp@alp.dillingen.de](mailto:k.schlamp@alp.dillingen.de)

*Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen*  
*Kardinal-von-Waldburg-Str. 6-7*  
*89407 Dillingen*

*Dr. Ansgar Batzner, Schulrat*  
[ansgar.batzner@lra.unterallgaeu.de](mailto:ansgar.batzner@lra.unterallgaeu.de)  
*Staatl. Schulamt Unterallgäu*  
*Bad Wörishofer Str. 33*  
*87719 Mindelheim*