

# SLQ CURRICULUM

Qualifizierung neu ernannter  
Schulleiterinnen und Schulleiter  
in Niedersachsen

Stand: Mai 2007



Niedersachsen

# Einleitung

*Die vorliegende Fassung des SLQ-Curriculums für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter ist kein abgeschlossenes Produkt. Das Curriculum soll zur Diskussion anregen und fortlaufend weiter entwickelt werden mit dem Ziel, die Schulleiterinnen und Schulleiter bestmöglich auf ihren Berufswechsel und die damit verbundenen neuen Aufgaben vorzubereiten.*

Schule ist für ihre Leistungen und Ergebnisse verantwortlich. Damit ist die Einzelschule ein System, das auf normative Vorgaben des Gesetzgebers und der Schulbehörden sowie auf Ergebnisse interner und externer Evaluation eigenverantwortlich reagiert. Durch diese Eigenverantwortlichkeit haben Schulen die Chance, ihre Qualität signifikant anzuheben. Damit einher geht eine verstärkte Professionalität im Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter. Ihr Führungshandeln zielt auf die Entwicklung und Realisierung von Visionen sowie die Verbesserung innerer und äußerer Prozesse. Notwendige Voraussetzung hierfür sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Idee der eigenverantwortlichen Schule tragen. Gelingendes Führungshandeln wirkt sich positiv auf die Ergebnisse der Schule und des Unterrichts und damit auf das Lernen jeder Schülerin und jedes Schülers aus.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter initiiert und verantwortet Prozesse und versteht sich selbst in einem lernenden System als lernende Person, die die Komplexität des Systems mit seinen Strukturen und Prozessen erfolgreich managt. Hierfür ist eine Vielzahl von Kompetenzen erforderlich, die nicht allein über die Inhalte des Curriculums und die Teilnahme an der Schulleiterqualifizierung erworben werden können, sondern sich auf der Grundlage der in den Qualifizierungskursen geleisteten Arbeit in der und durch die Berufspraxis weiter entwickeln und vervollständigen.

Im ersten Abschnitt (Führung) werden die Schlüsselkompetenzen für Schulleiterinnen und Schulleiter formuliert. Den Schlüsselkompetenzen werden in einem ersten Konkretisierungsschritt Handlungskompetenzen zugeordnet. Diese sind in drei Bereiche gegliedert:

- personale, soziale und kommunikative Kompetenzen
- Organisationsentwicklungskompetenzen und
- Personalentwicklungskompetenzen

In den Abschnitten 2 (Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement) und 3 (Personalmanagement) werden die Handlungskompetenzen weiter spezifiziert und thematisch zusammengefasst. Ihnen sind beispielhafte curriculare Inhalte gegenübergestellt. Im letzten Teil wird das aktuelle Qualifizierungsangebot dargestellt.

# 1 Führung

(Inspektion 13, 16)

*Die Schlüsselkompetenzen sind zentraler Bestandteil des Curriculums und konkretisieren sich in allen Handlungsfeldern<sup>1</sup> der Schulleiterinnen und Schulleiter.*

*Das zentrale Element des Schulleiterhandelns ist die Kommunikation. Der komplexe Veränderungsprozess auf dem Weg zur Schule als einer lernenden Organisation, in der alle an ihr Beteiligten lernen, miteinander zu lernen, kann nur über gelingende Kommunikation initiiert werden. So sind die theoretischen Kenntnisse des Changemanagements und die Regelkreise der Schulentwicklung anzuwenden auf das konkrete, reflektierte Handeln im System der eigenen Schule.*

*Schulleiterinnen und Schulleiter werden ihrer Qualitätsverantwortung bei einer systematischen Schulprogrammentwicklung gerecht. Sie formulieren auf der Grundlage ihrer persönlichen Werte ihr Leitbild und sind vor diesem Hintergrund verantwortlich für die Ziele ihrer Schule, die sie im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln und im Schulprogramm dokumentieren. Zudem sorgen sie zum Beispiel über Zielvereinbarungsgespräche für die passenden Umsetzungsmaßnahmen.*

<sup>1</sup> Entsprechend sind im Themenkomplex „Führung“ die Kernkompetenzen angerissen, die in den Abschnitten 2 und 3 spezifiziert werden.

---

## Schlüsselkompetenzen

---

Schulleiterinnen und Schulleiter denken visionär, setzen Impulse und unterstützen durch Anregungen.

Mit langfristigen Konzepten, einem verbindlichen Handlungsrahmen und strategischer Ressourcenplanung sorgen sie für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Schule und Unterricht.

---

## Handlungskompetenzen (Orientierungsrahmen 4, 5, 6)

---

Schulleiterinnen und Schulleiter setzen die Leitgedanken der Eigenverantwortlichen Schule (Paradigmenwechsel, Qualitätsverantwortung) um.

Hierzu ...

- vollziehen sie einen Rollenwechsel, sind sich der Notwendigkeit eines kontinuierlichen persönlichen Lernprozesses bewusst und übernehmen die Führungsverantwortung für ihre Schule
- verfügen sie über ein persönliches Leitbild (Mission – Vision – Werte), aus dem sie ihre Führungsziele ableiten
- streben sie ein transformationales Führungskonzept an, das im Sinne einer *next practice* mehr als eine Verbesserung des Bestehenden bewirken kann
- entwickeln sie zur Wahrung ihrer Qualitätsverantwortung Führungsstrategien auf der Basis der internen und externen Evaluation sowie des niedersächsischen Orientierungsrahmens
- entwickeln sie reflektiert Kriterien für das eigene Führungsverhalten im Spannungsfeld zwischen Führung, Management und Macht
- identifizieren sie wirksame Führungsinstrumente (Führungsstile und -verhalten)
- spezifizieren sie die für sie bedeutsamen Veränderungsaspekte von der Input- zur Outputsteuerung
- nutzen sie die Regelkreise der Schulentwicklung und managen zyklisch den wiederkehrenden Evaluations- und Überarbeitungsprozess
- beherrschen sie die Prinzipien der Implementierung einer systematischen Schulprogrammentwicklung
- definieren sie nach Festlegung der Ergebnisziele die dazu gehörenden Maßnahmen im Sinne eines Total Quality Managements
- besitzen sie die Fähigkeit, sich zu distanzieren und aus dieser Sicht heraus Handlungen zu initiieren
- nutzen sie die Instrumente der Weisung und Delegation zur Steuerung schulischer Prozesse

---

## Schlüsselkompetenzen

---

Schulleiterinnen und Schulleiter verfügen über ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit. Mit ihrer Menschenkenntnis, ihrer Begeisterungsfähigkeit, ihrem Vertrauen, ihrer Fürsorge und Toleranz erzeugen sie ein kooperatives Arbeitsklima und knüpfen ein stabiles Beziehungs- und Kommunikationsnetz nach innen und außen.

---

## Handlungskompetenzen (Orientierungsrahmen 4, 5, 6)

---

Schulleiterinnen und Schulleiter führen wesentlich durch kommunikatives Handeln.

Hierzu ...

- sind sie sich des eigenen kommunikativen Verhaltens und seiner Vorbildfunktion bewusst
- kennen sie die Bedingungen gelingender Kommunikation und verfügen als Führungskraft über ein Repertoire an Kommunikationstechniken, das sie situationsadäquat und zielgerichtet einsetzen
- erkennen sie Wirklichkeit als subjektiv wahrgenommene Wirklichkeit und akzeptieren andere Wahrnehmungen
- handeln sie im Wissen um die Komplexität des Systems Schule und im Bewusstsein um die Begrenztheit ihres eigenen Einflusses
- reflektieren sie das eigene kommunikative Handeln im Sinne von *personal mastery*
- reflektieren sie ihre eigenen mentalen Modelle
- praktizieren und implementieren sie eine Kultur der Fehlertoleranz und der Wertschätzung gegenüber allen an Schule Beteiligten
- sorgen sie für ein Erziehungsethos

---

## Schlüsselkompetenzen

---

Schulleiterinnen und Schulleiter führen mit Zielen und nehmen die Verantwortung für die Personalentwicklung wahr.

Sie kennen die Qualitäten der an der Schule Mitarbeitenden und fördern deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und berufliche Entwicklung.

---

## Handlungskompetenzen (Orientierungsrahmen 4, 5, 6)

---

Schulleiterinnen und Schulleiter betreiben eine nachhaltige Personalentwicklung.

Hierzu ...

- analysieren sie den Personalbedarf der Schule
- verantworten sie das regelmäßige Durchführen quantitativer und qualitativer Personalanalysen
- kennen sie die Prinzipien des Changemanagements und beachten diese bei ihrer Arbeit am Veränderungsprozess mit allen an Schule Beteiligten
- wissen sie um die Gefahr der Verunsicherung in komplexen Veränderungsprozessen, steuern diese systematisch und konzentrieren sie auf die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler
- begreifen sie Schule als eine lernende Organisation und ermöglichen auch das organisationale Lernen für alle an ihr Beteiligten
- beziehen sie alle Mitglieder der Schulgemeinschaft in den stetig von ihnen reflektierten zyklischen Prozesskreis ein
- steuern sie – je nach Größe des Systems über eine Steuergruppe oder über die Bildung schulischer Subsysteme – zielführend, um abgestimmte Kommunikationsprozesse und die nötige Transparenz zu gewährleisten
- initiieren sie aktiv die Teambildung
- installieren sie ein präventives Konfliktmanagementsystem und überwachen dessen Einhaltung
- beherrschen sie die je angemessene Interventionsmethode auf den verschiedenen Ebenen
- setzen sie das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) als wesentliches Steuerungs- und Führungsinstrument zur Umsetzung der im Schulprogramm verankerten Ziele ein
- fördern sie durch Delegation und Weiterbildungsmöglichkeiten die Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeitenden auch zur Übernahme von Führungsaufgaben und rekrutieren aus diesem Kreis neue Schulleiterinnen und Schulleiter

# 2 UE und QM

## Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement (Inspektion 10 bis 14 und 16)

*Das Niedersächsische Schulgesetz überträgt in § 43 „die Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ den Schulleiterinnen und Schulleitern. Ihre Qualitätsverantwortung nehmen sie wahr, indem sie Prozesse der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung gewährleisten und sich daran beteiligen. Der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ gibt ihnen Hinweise für möglichst effiziente Formen der Qualitätsarbeit in ihren Schulen. Er hilft bei der Findung und Formulierung von Zielen, bei der Vergewisserung über personelle, zeitliche und materielle Ressourcen, bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen sowie bei der Auswahl und Nutzung von Verfahren zur Qualitätsbewertung.*

*Kernprozesse schulischer Arbeit und Entwicklung sind die Gestaltung von Unterricht und Erziehung. Im Orientierungsrahmen sind dafür fünf Qualitätsbereiche vorgesehen. Sie umfassen das Lehren und Lernen als zentrale unterrichtliche Prozesse, die Gestaltung des Schullebens, die Wahrnehmung von Führungsverantwortung und die Arbeit an der Qualitätsverbesserung selbst. Für die Ergebnisqualität sieht der Orientierungsrahmen einen eigenen Qualitätsbereich vor (Ergebnisse und Erfolge).*

*Die Arbeit an der schulischen Qualitätsentwicklung ist ein kontinuierlicher und systematischer Prozess mit den Stationen Bewertung, Planung und Qualitätsverbesserung. Dabei geht es nicht nur um Optimierung bekannter und gewohnter Verfahren im Sinne des Strebens nach best practice. Weitreichende, auf Exzellenz zielende Maßnahmen der Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht sind oftmals nur dann zu erreichen, wenn Bekanntes durch neue Grundmuster ersetzt wird, im Sinne der Einführung von next practice. Die Umsetzung der gesetzlich geforderten Qualitätsverantwortung durch das Managen von Veränderungen stellt höchste Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter im Bereich des strategischen Handelns und fordert vielfältige Kompetenzen in der Unterrichtsentwicklung und beim Qualitätsmanagement.*

---

## Kompetenzen

---

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Unterrichtsentwicklung (Orientierungsrahmen 2, 3.1)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- richten ihr Führungshandeln inhaltlich am Orientierungsrahmen für Schulqualität aus
- zentrieren Veränderungsprozesse auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler
- betreiben ein ausgewogenes Ziel- und Prioritätenmanagement und delegieren bei der Umsetzung
- setzen diagnostische Instrumente zur Erfassung unterrichtlicher Prozesse und Ergebnisse ein und organisieren ihren Einsatz
- sorgen bei allen Maßnahmen der Schule zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für deren Fokussierung auf Unterricht und Erziehung
- fördern die Implementation von Konzepten zur systematischen Unterrichtsentwicklung in ihrer Schule
- gewährleisten zielführende Qualifizierungen der Lehrkräfte und integrieren dabei schulische und individuelle Bedarfe

Orientierungsrahmen für Schulqualität in Niedersachsen

Dimensionen unterrichtlicher Arbeit  
Fachlichkeit  
Methodik  
Didaktik  
Soziale Prozesse  
Persönlichkeitsentwicklung

Ergebnisse unterrichtlicher Arbeit  
Fachleistungen  
Erziehungsleistungen

Systematische Unterrichtsentwicklung  
Beauftragung durch die Schulleitung  
Kordinierung durch eine Steuergruppe  
Kollegiale Arbeit in Fachteams  
Kollegiale Arbeit in Klassen- und Jahrgangsteams

Ziele der Unterrichtsentwicklung  
Eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten von Lehrkräften und Schülern  
Effiziente Lehr- / Lernprozesse  
Verbesserung der Ergebnisse schulischer Arbeit

---

## Kompetenzen

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Qualitätsverständnis und Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (Orientierungsrahmen 4.2)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- sind über Qualitätsbegriffe und ihre historische Entwicklung informiert und setzen sie zur Qualitätsentwicklung der Schule ein
- verfügen über Unterscheidungskriterien zwischen den Qualitätsbegriffen der privaten Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und der Schule und wenden sie an
- nutzen Qualitätsdefinitionen für die Entwicklung der eigenen Schule
- beherrschen das Denken in Modellen und nutzen es für die Analyse ihrer Schule
- verfügen über grundlegende Kenntnisse des systematischen Qualitätsmanagements und wenden sie in schulischen Prozessen an
- erkennen die Probleme in Veränderungsprozessen und begegnen ihnen durch den Einsatz von verschiedenen Strategien und Werkzeugen. Sie sorgen für Nachhaltigkeit
- entscheiden sich begründet und in Abstimmung mit der Schulgemeinschaft für ein Qualitätsmanagementsystem und führen es ein

Qualitätsdefinition  
Ergebnisqualität  
Inputqualität  
Strukturqualität

Niedersächsischer Orientierungsrahmen Schulqualität

Qualitätsmanagement  
Qualitätskreislauf  
Planung, Lenkung, Prüfung und Verbesserung  
Total Quality Management (TQM)

Qualitätsmanagementsysteme  
z.B. EFQM, LZQ, DIN 69901, ISO 9001ff,

---

## Kompetenzen

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Qualitätsevaluation

(Orientierungsrahmen 6.2)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- sind über Selbstevaluationsverfahren informiert und nutzen sie zur Analyse ihrer eigenen Schule
- unterstützen die Entwicklung nicht standardisierter Formen der Selbstevaluation und führen standardisierte Evaluationsverfahren ein
- kennen und verstehen die Ziele und Instrumente der NSchl und anderer Verfahren der externen Evaluation und nutzen sie
- machen den Beteiligten die Ergebnisse der internen und externen Evaluation zugänglich und fördern die Qualitätsentwicklung der Schule
- schaffen die Voraussetzungen für die Entstehung einer Evaluationskultur der Schule und fördern sie nachhaltig

Interne Evaluation, Selbstevaluation  
Funktion der Selbstevaluation im Qualitätsentwicklungsprozess, Instrumente: SEiS, IFS-Schulbarometer, eigene Instrumente

Fremdevaluation  
Funktion der Fremdevaluation im Qualitätsentwicklungsprozess, Formen und Verfahrensweisen

Externe Evaluation  
Schulinspektion - eine „besondere“ Form der externen Fremdevaluation.  
Rechtliche Grundlagen, Abstimmung mit dem Niedersächsischen Orientierungsrahmen Schulqualität

Zusammenwirken von Schulinspektion und Landesschulbehörde

Umgang mit Evaluationsergebnissen: Evaluationskultur

---

## Kompetenzen

---

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Veränderungsmanagement

(Orientierungsrahmen 4.1, 4.2, 5.1, 5.3 und 6)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- beachten, dass Wandel ein permanentes und konstitutives Merkmal von Organisationen darstellt, dem stabilisierende Mechanismen innerhalb des Systems gegenüberstehen
- handeln gemäß den Prinzipien von „Lernenden Organisationen“ und beachten Besonderheiten organisationaler Lerntypen bei der Nutzung für die Qualitätsentwicklung der Schule
- stützen das organisationale Lernen ihrer Schule
- denken über den aktuell gegebenen Kontext hinaus, erkennen Möglichkeiten des Musterwechsels auch in Phasen der Instabilität
- folgen bei der Gestaltung von Entwicklungsprozessen der doppelten Zielsetzung von Organisationsentwicklung, bei der sowohl die Ergebnisse als auch die beteiligten Personen im Vordergrund stehen
- kennen die Gelingensbedingungen für Veränderungsprozesse und sorgen für ihre Gewährleistung
- stiften sinnvolle Zusammenhänge zwischen einzelnen Veränderungsprozessen

Organisationsentwicklung

Organisationale Lernprozesse  
Optimierung  
Musterwechsel  
Selbsterneuerung

Strategien der Veränderung  
Riemann-Strategie  
Strategien zur Akzeptanzbildung  
Ebenen und Phasen von Veränderungsprozessen

Schulprogramm als Steuerungsinstrument

Gelingensbedingungen von Veränderungsprozessen  
Materielle Bedingungen: Ressourcen  
Prozessuale Bedingungen: Partizipation  
Soziale und psychologische Bedingungen: Motivation, Widerstand, Konflikt

---

## Kompetenzen

## Beispielhafte Inhalte

---

- nutzen das Wissen und die Kompetenzen von Kolleginnen und Kollegen zur Lösung von Problemen und zur persönlichen und schulischen Entwicklung
- erfüllen die Forderung nach Beteiligung der „Betroffenen“ und motivieren sie
- schaffen die Voraussetzungen für Interaktionen zwischen Beteiligten und Betroffenen
- erkennen die Bedeutung und Unumgänglichkeit von Widerstand und nutzen das darin enthaltene Potenzial für Veränderungen
- kennen Indikatoren für Widerstand und können zwischen sachlogischem und psychologischem Widerstand unterscheiden
- implementieren ein System der Akzeptanzbildung, indem sie Widerstand über verschiedene Methoden Raum geben
- führen die Schulprogrammarbeit als Steuerungsinstrument für schulische Entwicklungsprozesse ein

---

## Kompetenzen

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Projektmanagement

(Orientierungsrahmen 4.1, 4.2, 6.1)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- steuern Veränderungsprozesse auf der Grundlage der Prinzipien des Projektmanagements
- identifizieren Themen, die sich für eine projektförmige Umsetzung eignen
- schaffen die Voraussetzungen für die Einrichtung und Durchführung von Projekten
- definieren Entwicklungsphasen
- nehmen verschiedene Aufgaben in unterschiedlichen Projektphasen wahr
- dokumentieren Ziele, Meilensteine, Projektformen, wodurch sie den weiteren Steuerungsbedarf ihrer Schule erkennen
- sorgen nach erfolgreichem Projektabschluss für die Implementation der Ergebnisse

Projektarbeit in Schulen

Professionelles systematisches Veränderungsmanagement (nach DIN 69901)  
Definierte Beziehungen zwischen Projekt- und Linientätigkeiten  
Gezielter und effizienter Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen

Projektarchitektur

Projektauftrag und -steuerung  
Beziehung zwischen Auftraggeber und –nehmer  
Steuergruppe  
Projektziele und –planung  
Schnittstellen zu anderen Projekten  
Konstituierung des Projektteams  
Projektstart  
Meilensteine und Controlling  
Projektabschluss und –dokumentation

Ergebnistransfer

Nutzung von Projektergebnissen für die Qualitätsverbesserung



# 3 Personalmanagement

(Inspektion 13, 15)

*Personalmanagement hat zum Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation in der erforderlichen Anzahl (Quantität), mit der erforderlichen Qualifikation (Qualität), zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Personalmanagement ist deshalb personenbezogenes Qualitätsmanagement.*

*Dem Personalmanagement werden u. a. die Bereiche Personalanalyse, Personalentwicklung und Personalführung mit ihren jeweiligen Instrumenten, Methoden und Prozessen hinzugerechnet. Ein wesentliches Instrument der Personalführung und -entwicklung ist die Kommunikation.*

*Um die hiermit verbundenen schulischen Ziele auch in der absehbaren Zukunft erreichen zu können, muss Personalmanagement als strategisches Management wahrgenommen werden.*

---

## Kompetenzen

## Beispielhafte Inhalte

---

### Personalanalyse

(Orientierungsrahmen 4.1, 4.2, 5.1, 5.3)

Schulleiterinnen und Schulleiter verwenden vorhandene Dokumentationen und entwickeln eigene Methoden, um Daten für eine quantitative und qualitative Personalanalyse sowie für eine gesicherte Prognose des Personalbestands zu erhalten und zu nutzen

Analyse des Personalbestands und des Personalbedarfs (Unterrichtsversorgung)  
Abdeckung der Unterrichtsfächer  
Altersstruktur des Kollegiums  
Umfassende Erkundung von schulrelevanten Kompetenzen im Kollegium  
Instrumente und Verfahren zur Datenerhebung  
Das individuelle Portfolio der Lehrkräfte  
Anspruchsgruppen (z. B. Eltern, Ausbildungsbetriebe)

---

### Personalauswahl

(Orientierungsrahmen 5.1)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- nutzen Evaluationsergebnisse, Daten der Personalanalyse und das Schulprogramm, um den Personalbestand der Schule ihren Zielen anzupassen
- schreiben Stellen bedarfsgerecht und rechtssicher aus, nehmen erforderliche Beteiligungen vor, entscheiden begründet und dokumentieren die Entscheidung rechtssicher
- sorgen für eine umfängliche und systematische Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Schule, um ihre Arbeit unter qualitativen Gesichtspunkten nachhaltig zu fördern

Das Schulprogramm – Konsequenzen für das Personalmanagement  
Deckung des Personalbedarfs durch Abordnungen und Stellenbesetzungen  
Das Anforderungsprofil für Bewerber  
Die Stellenausschreibung  
Die Auswahlkriterien  
Personalrechtliche Grundlagen  
Leitfaden für das Auswahlgespräch

Materialiensammlung zu Beschlüssen, Regeln, internen Kommunikationswegen u.s.w.  
Vorbereitende und begleitende Gespräche

---

## Kompetenzen

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Qualifizierungskonzept (Orientierungsrahmen 4.2)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- nutzen Evaluationsergebnisse, Daten der Personalanalyse, die Portfolios der Lehrkräfte und das Schulprogramm, um die in der Schule vorhandenen Kompetenzen ihren Zielen anzupassen
- führen ein transparentes und akzeptiertes Verfahren zur Entwicklung und Fortschreibung des Qualifizierungskonzepts ein
- stellen sicher, dass erforderliche Qualifizierungen im Rahmen verfügbarer Ressourcen vom Personal erworben werden können

Qualifizierungsebenen (fachliche und überfachliche, Qualifizierung im System Schule, für einzelne Lehrkräfte, Schulvorstand / Projekt- und Steuergruppen sowie Führungskräfteentwicklung)

Grundsätze und Methoden zur Durchführung der Bedarfserhebung

Ermittlung des Fortbildungsbedarfs und Erarbeitung eines Fortbildungskonzepts

Projektarbeit zur Entwicklung und Umsetzung eines Qualifizierungskonzepts

Absicherung der vereinbarten Maßnahmen  
Schulrechtliche Aspekte der Fortbildungsplanung

---

## Kompetenzen

## Beispielhafte Inhalte

---

### Personalführung

(Orientierungsrahmen 4.3, 5.1, 5.3)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- antizipieren die Gefahr der Verunsicherung in Veränderungsprozessen und führen situativ mit dem Ziel, alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Prozess zu beteiligen und ihre individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung des Systems zu nutzen
- führen Lehrkräfte und weiteres schulisches Personal mit dem Ziel, das Schulprogramm umzusetzen
- setzen Werkzeuge des Personalmanagements, zum Beispiel Geschäftsverteilungspläne, unterschiedliche Gesprächsformen, Portfolio u. a. m. ein
- setzen die Übertragung von Aufgaben an Lehrkräfte gezielt ein als Instrument der Personalentwicklung.
- übertragen mit den Aufgaben die Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse und stellen ein Controlling sicher
- sorgen beim Delegieren für Transparenz und eine gerechte Aufgabenverteilung
- fördern den Austausch und die Zusammenarbeit der Lehrkräfte und stellen die dafür erforderlichen organisatorischen Bedingungen sicher
- erkennen Anzeichen konfliktträchtiger Situationen und suchen nach Lösungen, die von allen mitgetragen werden
- installieren ein präventives Konfliktmanagement und führen Akzeptanzbildungsmethoden in ihrer Schule ein
- handeln in Verwaltungsangelegenheiten sicher auf Grundlage des Sachakten- und Personalaktenrechts
- verwalten die Sach- und Personalakten unter Beachtung der bestehenden Vorschriften

Lehrerkooperation als wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der pädagogischen Arbeit in der Schule

Gestaltung der Partizipation

Delegation und Beauftragung  
Controlling nach Beauftragung

Geschäftsverteilungsplan, Organigramm, Funktionendiagramm, Zuständigkeitsregelungen

Konfliktformen und Formen der Intervention  
Konfliktmoderation  
Konfliktgespräche  
Akzeptanzbildung zur Konfliktvermeidung und -verminderung

Personalaktenrecht  
Merkmale von Personalakten und Sachakten  
Führung von Personalakten

---

## Kompetenzen

---

---

## Beispielhafte Inhalte

---

### Gespräche als Führungsinstrument (Orientierungsrahmen 4.1, 5.1 und 5.2)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- führen zur Personalführung und -entwicklung geeignete Instrumente ein wie z. B. ein Portfolio für Lehrkräfte oder regelmäßige Mitarbeitergespräche und nutzen diese Instrumente auch gezielt zur Qualitätsverbesserung von Prozessen und Ergebnissen
- wissen um die Zielsetzung von Personalgesprächen und nutzen verschiedene Gesprächshaltungen, bei denen der Führungsanspruch und die Mitarbeiterorientierung variieren
- schaffen Akzeptanz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Durchführung regelmäßiger und strukturierter Zielvereinbarungsgespräche, führen diese durch, protokollieren und evaluieren sie
- setzen Kritikgespräche als Personalführungsinstrument ein, führen diese durch, protokollieren sie und evaluieren die Ergebnisse

Stellenwert von Kommunikation für Personalführung  
Führen durch Ziele  
Entwicklung eines Konzepts für Mitarbeitergespräche  
Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen  
Strukturen von Personalgesprächen  
Gesprächstypen und Gesprächsrollen  
Zielvereinbarungsgespräche  
Kritikgespräche  
Einladung zu einem Mitarbeitergespräch  
Vorbereitungsbogen für Lehrkräfte  
Protokollbogen zum Mitarbeitergespräch  
Evaluationsbogen nach einem strukturierten Mitarbeitergespräch  
Personalrecht  
Portfolio für Lehrkräfte

---

## Kompetenzen

## Beispielhafte Inhalte

---

### Beraten und Beurteilen

(Orientierungsrahmen 5.1 und 5.2)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- besuchen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unterricht und beraten sie kriteriengestützt mit dem Ziel der individuellen unterrichtlichen Weiterentwicklung auf der Basis des Schulprogramms
- zeigen ihre Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- sprechen unterstützende Maßnahmen ab
- führen anlassbezogene Beurteilungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kriteriengestützt rechtssicher durch

Stellung der Schulleiterin / des Schulleiters nach §43NSchG  
Kriteriengestützte Beobachtung  
Leitfaden für eine kriteriengestützte Beratung  
Bewertungsbogen für ein Beratungsgespräch  
Implementierung einer kollegialen Unterrichtsberatung  
Fortbildungskonzept

Beurteilungsanlässe  
Beurteilungskriterien  
Formulieren einer Beurteilung

Probezeit für Beamte und Angestellte  
Bewährungsfeststellung, Personalrecht

---

### Teamentwicklung

(Orientierungsrahmen 4.1 und 5.3)

Schulleiterinnen und Schulleiter:

- führen ihr Kollegium so, dass die Mitglieder effizient als Team zusammenarbeiten
- initiieren und unterstützen Teambildung und Teamarbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern diese durch geeignete Organisationsmaßnahmen
- setzen Teamarbeit als wichtiges Element der Schulentwicklung ein

Lehrerkooperation als wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der pädagogischen Arbeit in der Schule

Teamarbeit als Instrument der Qualitäts- und Schulentwicklung

Teambildung und –entwicklung als Schulleitertaufgabe  
Konzept und Regeln zur Teambildung  
Phasen der Teamentwicklung

Einführung von Teamarbeit, Hospitationsringe

Das Controlling bei Aufträgen an Teams  
Schulleiterintervention in Teamentwicklungsprozessen

# Qualifizierungsangebot

*Die Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht ist ein vorrangiges bildungspolitisches Ziel. In vielen schulischen Bereichen werden gegenwärtig Anstrengungen unternommen, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei sind die Schulleiterinnen und Schulleiter besonders gefordert:*

*Gemäß NSchG § 43 liegt die Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bei den Schulleiterinnen und Schulleitern. Entsprechend heißt es im Qualitätsbereich Schulmanagement des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen: „Professionelles Führungsverhalten und Schulmanagement sind wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung“.*

*Komplementär zu den normativen Vorgaben des Schulgesetzes und des Orientierungsrahmens findet sich im Evaluationsraster der Niedersächsischen Schulinspektion (NSchI) unter den Qualitätskriterien der Bereich Schulmanagement „Führungsverantwortung der Schulleitung“*

*(Die Schulleitung stärkt die Schulgemeinschaft und sichert die Qualitätsentwicklung der Schule) und „Verwaltungs- und Ressourcenmanagement“ (Die Schule setzt das Personal und die materiellen Mittel zweckmäßig ein).*

*Professionelles Schulleiterhandeln gilt als eine notwendige Bedingung für die Weiterentwicklung von Qualität von Schule und Unterricht. Dafür muss sichergestellt werden, dass das schulische Führungspersonal über ein hohes Qualifikationsniveau verfügt. Das Niedersächsische Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) bietet seit 2003 neue Formen der Schulleiterqualifizierung an und entwickelt die Konzepte weiter. Qualifizierungskonzept und -maßnahmen gehen ursächlich auf einen Abschlussbericht der vom Niedersächsischen Kultusministerium eingesetzten Projektgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ zurück, der am 04.11.2002 vorgelegt wurde und in dem ein eigenständiges Berufsbild der Schulleiterin bzw. des Schulleiters entwickelt wurde.*

## Die Erstqualifizierung neu ernannter Schulleiterinnen und Schulleiter

Lehrkräfte, die sich erfolgreich um eine Schulleiterfunktion beworben haben, erhalten eine Erstqualifizierung für ihren neuen Tätigkeitsbereich. Ihre Teilnahme ist verbindlich. Die Qualifizierung besteht aus einer ihre Praxis begleitenden Phase während des ersten Berufsjahres.

Das Konzept wurde von einer Gruppe erfahrener Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen entwickelt. Diese wurde dabei inhaltlich durch die Expertise aus Wissenschaft und Wirtschaft unterstützt und zu zertifizierten Trainerinnen und Trainern für die Kursdurchführung ausgebildet. Seit 2003 wird nach diesem Qualifizierungskonzept verfahren.

### Ziele der Qualifizierung

Die Schulen orientieren ihre Arbeit an Zielen wie z. B. Standards und Kerncurricula, erhalten Steuerimpulse durch interne und externe Evaluationen ihrer Arbeit und können externe Unterstützungsangebote (Fortbildung und Beratung) für ihre Qualitätsentwicklung in Anspruch nehmen. Unter diesen Bedingungen wandelt sich die Schulleiterrolle von der des „besten Pädagogen“ zu einem eigenständigen Beruf mit Kompetenzen der Personalführung, der Qualitätsentwicklung und der Systemsteuerung. Daraus ergibt sich die grundlegende Bedeutung der Erstqualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Sie soll die Voraussetzung für den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Führungskraft schaffen, die dafür erforderlichen Kompetenzen vermitteln und eine fundierte, kritische und konstruktive Auseinandersetzung mit den Prinzipien der neuen Steuerung ermöglichen. Die organisatorische und inhaltliche Gestaltung der Qualifizierung dient dem Erreichen dieser Ziele.

### Gestaltung der Qualifizierung

Voraussetzung:	erfolgreiche Bewerbung um eine Schulleiterstelle
Dauer:	ca. 1 Jahr; Beginn vor Antritt der neuen Stelle als SL; d. h. erster Kurs im Dezember/Januar bei Amtsantritt zum 1.2.; erster Kurs im Juni/Juli bei Amtsantritt zum 1.8.
Teilnahme:	für alle neu eingesetzten Schulleiterinnen und Schulleiter verbindlich
Lernorganisation:	Qualifizierung in regionalen schulformübergreifenden Gruppen in vier einwöchigen Kursen und mindestens drei Coachingtagen, Unterstützung der Arbeit und Überleitung in regionale und/oder schulformbezogene Netzwerke
Lerninhalte:	Die Qualifizierung gliedert sich in vier Lernbereiche: Führung, Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement, Personalmanagement und System Schule
Kursleitung:	zertifizierte Trainerinnen und Trainer sind erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter, die in einer einjährigen Trainerqualifizierung auf diese Aufgabe vorbereitet wurden; sie leiten die Kurse als Trainertandem
Abschluss:	Zertifizierung durch das NiLS

Für die Durchführung der Qualifizierung wurde ein Lernarrangement entworfen, das (mehrtägige) Fortbildungskurse und Coachingtage mit selbstgesteuertem Lernen (z. B. Literaturstudium) und mit der Arbeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in regionalen und/oder schulformbezogenen Gruppen (Netzwerkbildung) verbindet.

Seit Ende 2006 existiert eine umfangreiche E-Learning-Unterstützung der Qualifizierungsmaßnahme, die im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums vom Verlag Wolters Kluwer: Schulakademie erstellt wurde. Dabei handelt es sich um ein Web Based Training, in dem die Inhaltsbereiche „Führung“, „Qualitätsentwicklung und Projektmanagement“ sowie „Personalmanagement“ auf mehr als 2000 Bildschirmseiten ausgearbeitet sind. Dieses internetgestützte Instrument eignet sich sowohl zum Selbststudium als auch als dauerhaftes Nachschlagewerk, das fortlaufend aktualisiert wird.

# Leitbild SLQ

Wir sind erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter und qualifizieren niedersächsische Schulleiterinnen und Schulleiter im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums.

Wir sind überzeugt, dass gute Schulleiterinnen und Schulleiter von herausragender Bedeutung für die Qualität der Schulen sind.

Wir sind kompetent, engagiert sowie authentisch und vermitteln aktuelles und praxisrelevantes Führungs-Know-how.

Wir bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Seminare ein Curriculum, das dem sich verändernden Berufsbild der Schulleiterinnen und Schulleiter Rechnung trägt.

Unsere Arbeit ist erfahrungsbezogen und auf gemeinsame Lernprozesse angelegt.

Wir sind ein Team und gehen verantwortungsbewusst mit den eigenen Ressourcen und denen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer um.

Für uns ist das ständige Verbessern der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse selbstverständlich.

Herausgeber:

Niedersächsisches Landesamt für  
Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS)  
Keßlerstraße 52  
31134 Hildesheim

Internet: <http://slq.nibis.de>