

SchulleitungsQualifizierungsmaßnahme SLQ

Prüfstein für die persönliche Entwicklung und die Qualitätsentwicklung von Schule in NRW



Isabelle Defort, MSW,
Pädagogische Mitarbeiterin



Anja Bentele-Brückner, SLQ-
Moderatorin und Schulleiterin
der Sekundarschule Neuss

An allen fünf Bezirksregierungen werden Fortbildungen angeboten, um sich für die Aufgaben als Schulleiterin oder Schulleiter zu qualifizieren. Jedes Jahr durchlaufen rund 500 Lehrkräfte die Kurse der Schulleiterqualifizierung, kurz SLQ, die nach fast zehn Jahren in der praktischen Anwendung einen guten Standard erreicht hat. Teilnehmende aus einer der letzten stattgefundenen SLQ berichten hier über ihre Erfahrungen und Aha-Erlebnisse.

„Meine Anmeldung gab ich im Bewusstsein, zwar einen notwendigen Schritt in meiner eigenen beruflichen Weiterentwicklung zu gehen, aber letztlich erschien es mir als eine Fortbildung wie jede andere weiterqualifizierende Maßnahme sonst auch. Umso überraschter war ich: Die Maßnahme hat mich vom ersten Moment an fasziniert und gefordert. Die Atmosphäre, die professionelle Begleitung durch das Moderatoren-Team Anja Bentele-Brückner, Schulleiterin der Sekundarschule im Aufbau in Neuss, und Carlos Sanchez-Martinez, Schulleiter der Sophie-Scholl-Gesamtschule in Remscheid sowie die doch sehr heterogene Gruppe an Kolleginnen und Kollegen aus allen Schulformen hat mich unmittelbar gepackt.“ Isabelle Defort, Teilnehmerin der SLQ

„Der Reiz der Maßnahme liegt in der Erweiterung des gedanklichen Horizonts: Die Aktivierung der Potenziale aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der Basis der im Material enthaltenen Denk- und Handlungsanstöße zur Entwicklung von Kompetenzen im Bereich Schulleitungshandeln birgt zahlreiche Denkanstöße.“ Anja Bentele-Brückner, Moderatorin der SLQ

Was die Faszination SLQ ausmacht

„Es ist ein Seitenwechsel auf Zeit – verbunden mit der Frage: will ich das wirklich?“, so Teilnehmer Oliver Krüger-Heiringhoff.

„In einem SLQ-Kurs kommen hoch engagierte Lehrkräfte aus bis zu zehn unterschiedlichen Schulformen zusammen, die Verantwortung für das System Schule übernehmen möchten oder dies in irgendeiner Form bereits tun. Hier profitiert man ungemein voneinander, Teilnehmende wie Moderatorinnen und Moderatoren. Es ist immer sehr bereichernd,“ erzählt SLQ-Moderator Carlos Sanchez-Martinez.

Grundlegende Voraussetzung für das optimale Gelingen der SLQ ist zum einen eine vorbereitete gute Atmosphäre, geschaffen von einem professionellen, fachlich qualifizierten Moderatorenteam, das mit Leidenschaft für diese Aufgabe wirbt und neben den Kompetenzen, die kognitiviert und systematisiert werden, auch eigene Erfahrungen aus dem Leitungshandeln miteinfließen lässt. Um eine solche Atmosphäre nachhaltig zu erzeugen, bedarf es zum anderen einer guten Mischung an neugierigen, offenen und kommunikativen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den unterschiedlichsten Schulformen: von der Grundschule, über Schulen für Kinder mit sonderpädagogischem Förderbedarf, alle weiterführenden Schulen, Berufskollegs bis zu Schulen des zweiten Bildungsweges.

Ein weiterer wichtiger Baustein der Qualifizierungsmaßnahme ist der großzügige Raum, der eröffnet wird, um sich selber in den unterschiedlichsten Rollenspielen im Führungshandeln zu erproben und die Schulleiter-Brille für eine kurze Zeit aufzusetzen. Insbesondere bietet die Kombination aus theoretischen fachlichen Inputs und den Rollenspielphasen Kolleginnen und



Zusammenwirken der verschiedenen Gremien; Fotos: Thomas Paus



Tagesablauf der SLQ

Kollegen aus anderen Schulformen die Möglichkeit, eigenes Leitungshandeln in einem „Schonraum“ zu erproben.

„Die SLQ ist für mich ein Korrektiv für die eigenen Motive, Schulleiter werden zu wollen – nebenbei eine Form des Netzwerkens“, berichtet Teilnehmer Oliver Krüger-Heiringhoff.

„Die Dynamik jeder SLQ-Gruppe ist eine andere, stets jedoch eine hohe und konstruktiv-produktive“, so Moderator Carlos Sanchez-Martinez.

Neben der Klärung, ob eine Leitungsfunktion in Schule fachlich und vor dem Hintergrund individueller Rahmenbedingungen grundsätzlich in Frage kommt, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch aktiviert, die eigene Lernbiografie und die persönliche Entwicklung zu reflektieren. Wo stehe ich privat und beruflich und wie könnte ich beides in einer Führungsposition vereinbaren? Das ist eine Grundfrage, die ebenso beantwortet werden muss wie die fachliche und personale Eignung für die Übernahme einer solchen Rolle.

„Die SLQ war für mich der richtige inhaltliche und methodische Rahmen, die Anforderungen an eine Schulleitung genauer kennenzulernen. Es hat mir viel Spaß gemacht, mit Teilnehmern zu unterschiedlichen Anlässen ins Gespräch zu kommen und Problemstellungen gemeinsam zu bewältigen“, sagt Teilnehmer Dr. Claus Hagemann.

Wie alles begann

Die SLQ entstand durch die Forderung der Politik, Führungskräfte in Schule besser zu qualifizieren und nach transparenten Kriterien für die Schulleitungsrolle auszuwählen. Diesem Auftrag folgend wurde das „Eignungsfeststellungsverfahren für Schulleitungen“ (EFV) entwickelt. Es ist ein Verfahren, das kriterienorientiert prüft, ob eine Lehrkraft über die für Schulleitung notwendigen Kompetenzen verfügt. Natürliche Konsequenz des Vorhabens, ein Eignungsfeststellungsverfahren zu implementieren, war die Entwicklung einer vorausgehenden Qualifizierungsmaßnahme für Schulleitungshandeln (SLQ) – basierend auf dem 2008 entwickelten Leitbild „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Schulleitungshandeln an eigenverantwortlichen Schulen in NRW“. Diese beiden Tätigkeitsfelder stehen für eine Vielzahl von Führungselementen, die in einem selbstreflexiven und dynamischen Prozess von künftigen Schulleiterinnen und Schulleitern erworben werden.

Schulmanagement NRW, das Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung in NRW, als ein Projekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung in Kooperation mit dem Landschaftsverband Rheinland 2006 gegründet, nahm so eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Vorqualifizierung und kriteriengeleiteten Auswahl künftiger Schulleiterinnen und Schulleiterin innerhalb der Bundesländer ein.

Schulmanagement NRW ist inzwischen im Arbeitsbereich 8 von QUA-LIS verortet und setzt dort die Arbeit fort.

Was die SLQ leistet

Es geht um eine systematische Entwicklung einer Qualifizierungsmaßnahme für Schulleitungen, die das Leitbild für Schulleitungen eigenverantwortlicher Schulen konsequent und umfassend in den Fokus rückt sowie in vielfältiger Form auf die Vermittlung der dafür notwendigen Kompetenzen abzielt. Die bereits praktizierte Form der SLQ zeichnet sich durch ein hohes Maß an strukturierter Standardisierung und individualisierender Kompetenzorientierung gleichermaßen aus.

Wie die SLQ läuft

Die für die Lehrerfortbildung neue Vorgabe von kompetenzorientierten und standardisierten Denkanstößen ist in einem umfangreichen Ordner verschriftlicht worden. Hier wurde – unter Einbeziehung professioneller psychologischer Impulse aus der freien Wirtschaft – ein verbindliches Format erstellt, ein Ordner, den jede SLQ-Teilnehmerin und jeder Teilnehmer – nach sechs Doppeltagen und einem „Rechtstag“ – gerne mit nach Hause

nimmt. Das zugrundeliegende Material der Qualifizierungsmaßnahme wird derzeit von QUA-LiS unter Beteiligung der Bezirksregierungen und erfahrener Moderatorinnen und Moderatoren überarbeitet.

Klaus Poelke, Autor des Moduls II der SLQ „Personalführung und -entwicklung“ und als Fachleiter zuständig für die Durchführung der SLQ in der Bezirksregierung Arnsberg, betont, dass es klar definierter Schlüsselkompetenzen bedarf, um sich in den vielfältigen Handlungsfeldern der Rolle einer Schulleiterin oder eines Schulleiters bewegen zu können. Daher sieht er den Schwerpunkt der SLQ in der Möglichkeit, sich unter anderem in Rollenspielen auf die neue Rolle einzulassen und somit diese nicht nur rational zu erkennen, sondern auch in der Umsetzung emotional zu begreifen.



Erfolgsfaktoren bei Konfliktgesprächen

Die Qualität der SLQ lebt auch durch die gute organisatorische Abwicklung: von der Akquise der Moderatorenteams über die Tagungshäuser bis zur kontinuierlichen Begleitung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Doris Schmidt, zuständig für die SLQ in der Bezirksregierung Düsseldorf, liegt auch die Pflege eines Qualitätssicherungssystems durch den Einsatz von „Trainern“ sowie durch eine institutionalisierte Evaluations- und Feedbackkultur sehr am Herzen.

Hieraus ergibt sich, wie von den Verfassern und Auftraggebern intendiert, ein wichtiger Aspekt der SLQ: die Mischung aus Inhalten und Möglichkeiten, sich praktisch und individuell mit ihnen auseinanderzusetzen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der die intensive Wirkung der SLQ ausmacht, ist die Tatsache,

dass sie vorbereitend auf die Laufbahnentscheidung und das EFV angeboten wird: vorbereitend, systematisch und standardisiert.

Wie es mit dem Genderaspekt aussieht

Im Sinne der Chancengleichheit ist auch die Genderperspektive der SLQ interessant. Denn die SLQ scheint einen Paradigmenwechsel einzuläuten: Schaut man sich die Zahlen an, waren es 2009 nur 81 weibliche Teilnehmerinnen im Verhältnis zu 124 männlichen Teilnehmern, im Jahr 2014 waren es bereits 275 Frauen gegenüber 221 Männern, die an der SLQ teilgenommen haben. Ob und inwieweit sich diese Zahlen auf die Besetzung von Schulleitungsstellen auswirken, bleibt abzuwarten.

„Ich freue mich darauf, meine in der SLQ gewonnenen Erfahrungen und Kompetenzen in der Realität an einer Schule zu erproben und kann nur jeder Kollegin und jedem Kollegen, die oder der sich für Führungshandeln interessiert, empfehlen, die SLQ zu besuchen.“ Teilnehmerin Isabelle Defort

Mentoring-Programm „Frauen in Führung“

Auch die Schule braucht mehr Frauen in Führungspositionen – aus diesem Grund richtet sich das Mentoring-Programm der Bezirksregierung Arnsberg an Lehrerinnen im Einzugsgebiet, die Interesse an Leitungs- und Führungsaufgaben bis hin zum Karriereziel Schulleiterin haben. Im Rahmen des Projektes werden Lehrerinnen mit Leitungsinteresse über ein Jahr lang von einer erfahrenen Schulleitung (einer anderen Schule, auf Wunsch auch aus einer anderen Schulform) intensiv begleitet. Die Mentees erhalten dadurch direkte Einblicke in professionelles Führungshandeln, reflektieren ihre berufliche Situation und erfahren in ihrer persönlichen Entscheidungsfindung für eine Leitungsposition wertvolle Unterstützung.

Insgesamt 16 weibliche Mentees aus allen Schulformen nehmen an dem Programm teil. Das Mentoring-Programm fungiert in Nordrhein-Westfalen als Pilotvorhaben. Im Regierungsbezirk Arnsberg soll damit erstmalig in größerem Umfang Mentoring für Frauen mit Schulleitungsinteresse erprobt werden. Auch weitere Bezirksregierungen planen Mentoring-Vorhaben zur Gewinnung von Schulleiterinnen.

Weitere Informationen unter:

www.bezregarnsberg.nrw.de/bekanntmachungen/2015/02/15_02_25_mentoring/Mentoring-Flyer.pdf