

1.4 Perspektive Personal- und Schulentwicklung – Berufsbegleitende Qualifizierung von Schulleitungen

Hajo Sassen Scheidt und Peter Daschner

1 Einführung

Gute Schulen brauchen gute Schulleitungen – Schulleitung ist ein eigenes Berufsbild. Diese Erkenntnisse von Schulentwicklungs- und Professionsforschung haben Anfang der 2000er Jahre auch in Deutschland zu einem neuen Blick auf die Aufgaben, die dazu nötigen Kompetenzen und die entsprechende Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern geführt. In allen Bundesländern wurden seitdem spezifische Qualifizierungsangebote für künftige, neu bestellte oder erfahrene Schulleitungen entwickelt (Tulowitzki/Hinzen/Roller 2019; Schewe 2022). Hinsichtlich des Umfangs und der Obligatorik gibt es allerdings z. T. erhebliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. So ist die Teilnahme an Qualifizierungen *vor* dem Amt in fünf Ländern verpflichtend, in zehn Ländern optional, in einem gibt es gar keine Angebote für diese Phase. In Nordrhein-Westfalen und Hessen gibt es die Besonderheit, dass am Ende der Vorabqualifizierung verpflichtende Eignungsfeststellungsverfahren stehen, in denen – so in NRW – die erworbenen Leitungskompetenzen in Form eines zweitägigen Assessments überprüft werden (vgl. Dezhagi 2021).

In der Phase „Neu im Amt“ konzentrieren sich – meist in modularisierter Form – die umfangreichsten Qualifizierungen. In neun Bundesländern sind diese Angebote verpflichtend. Ihr Umfang variiert ebenfalls sehr deutlich, und zwar zwischen drei Tagen (Sachsen-Anhalt) und 33 Tagen (Hamburg) (Schewe 2022, S. 317). Bisher gibt es in diesem wichtigen Bereich keine ländergemeinsamen Standards. Allerdings wird in der Kommission Lehrerbildung der KMK derzeit an einem Qualitätsleitbild für Schulleitungen gearbeitet, aus dem dann auch Standards für die Schulleitungsqualifizierung abgeleitet werden sollen.

Qualifizierungsangebote für erfahrene Schulleitungen gibt es in allen Bundesländern, in den meisten wird ihre Wahrnehmung den einzelnen Schulleiterinnen und -leitern überlassen (vgl. zum internationalen Überblick: Tulowitzki/Hinzen/Roller 2021). Hier herrscht eine große Vielfalt von Angeboten staatlicher Träger – meist Landesinstitute und Bildungsministerien, vereinzelt

auch Hochschulen – und zivilgesellschaftlicher Organisationen wie Fachverbände, Stiftungen und Gewerkschaften. Allein was die Leitungskompetenzen im Bereich Digitalisierung angeht – von Vorbereitung, Moderation und Steuerung von Prozessen der Schul- und Unterrichtsentwicklung – sind die Angebote zahlreich und ständig im Fluss. Stellvertretend für komplexe Leitungsqualifizierungen – in Präsenz und digital, pilotiert und evaluiert – seien für diesen Bereich zwei besonders ambitionierte und erprobte Kursangebote genannt:

- „Schulleitungsqualifizierung BD“ des Forum Bildung Digitalisierung e.V. für den digitalen Wandel (für Info und Kontakt: www.forumbd.de/projekte/schulleitungsqualifizierung).
- Zertifikatskurs „Digital Learning Leadership (DLL)“ der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) an der TU Dortmund (für Info und Kontakt: dapf.zhb.tu-dortmund.de/zertifikatskurse/digital-learning-leadership).

Diese drei Good-Practice-Beispiele werden im Folgenden näher vorgestellt:

- Die „*Werkstatt Schule leiten*“, entwickelt von der Deutschen Schulakademie, einer Initiative der Robert Bosch Stiftung, erprobt in mehreren Bundesländern in Kooperation mit mehreren Landesinstituten. Dieses Qualifizierungsangebot ist ein besonders eindrucksvolles und wissenschaftlich evaluiertes Beispiel für eine systematische berufsbegleitende Professionalisierungsstrategie für Schulleitungen, bei der der Transfer in den eigenen schulischen Alltag eine zentrale Rolle spielt.
- Das Programm „*S⁴ Schule stärken, starke Schule*“, entwickelt von der Wübbgen Stiftung Bildung in Kooperation mit dem Ministerium für Bildung und dem Pädagogischen Landesinstitut Rheinland-Pfalz (PL). Es richtet sich an Schulleitungen von Schulen in sozialen Brennpunkten und bezieht in besonderer Weise die Kompetenzen und Ressourcen eines breiten Unterstützungssystems – Bildungsministerium, PL, Schulaufsicht, Stiftung, IPN-Leibnitz-Institut – mit ein. Neben ähnlich konzipierten Programmen wie „*S23+ starke Schulen*“ in Hamburg (seit 2013), „*School Turnaround*“ in Berlin (2013 bis 2017) und der Bund-Länder-Initiative „*Schule macht stark*“ (2021 bis 2025) gehört das vorgestellte Projekt aus Rheinland-Pfalz zu den Vorläufern und Wegbereitern des großen „*Startchancen*“-Programms, auf das sich KMK und BMBF Anfang 2024 geeinigt haben.
- Abschließend folgt mit der „*Leadership Academy*“ ein Blick nach Österreich: die LEA als Beispiel für ein landesweites institutionenübergreifendes Qualifizierungsprojekt, das auf gut arrangierte Lernkontakte setzt – vom Großevent bis zu professionellen Lernpartnerschaften.

2 Die wichtigsten Wirkungsfelder von Schulleitungen

Die Bedeutung guter Schulleitung kann beim Blick auf die aktuellen Erwartungen an unsere Schulen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Auch für Schulen gilt die VUCA-Welt: Organisationen zu führen und zu managen findet statt unter Bedingungen von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und mehrdeutiger Ambiguität. Schulen stehen hinsichtlich Inklusion und Umgang mit Diversität, Ganztag, Bildungsgerechtigkeit, Digitalisierung und Lehrkräfte mangel vor außerordentlichen Herausforderungen. Deshalb kommt es sehr auf die Führungs- und Managementqualitäten von Schulleitungen an (Rolff 1993). Der Think Tank Schule leiten, in der Deutschen Schulakademie (DSA) der Robert Bosch Stiftung als Beratungsgremium aus Wissenschaft, Schulpraxis und Bildungsadministration gegründet, hebt hervor:

„Schulleiter:innen sind von zentraler Bedeutung für die Qualität der gesamten schulischen Arbeit. Erfolgreiche Schulleiter:innen sind gute Pädagog:innen und gute Führungskräfte zugleich; sie motivieren und schaffen Vertrauen, sorgen für klare Ziele und deren Überprüfung, organisieren Prozesse, fördern Kooperation und Partizipation und sichern eine transparente Kommunikation aller Beteiligten. Ihre Arbeit ist geprägt von einer Vision guter Schule, bei der das Lernen und das Wohlergehen der Schüler:innen im Mittelpunkt stehen“ (Think Tank 2022, S. 2).

Die vielfältigen Aufgaben einer guten Schulleitung können schon längst nicht mehr von einer Einzelperson gestaltet werden. Deshalb ist Schulleitung als Team im Sinne von erweiterter Schulleitung oder „verteilter Führung“ seit langem ein Muss in allen Schulformen. Ergänzt wird sie durch das Format „Mittelmanagement“ (Caspar u. a. 2019): Wichtige strukturelle, inhaltliche und prozessuale Leitungsaufgaben, die letztlich alle auf das Kerngeschäft von Schulen – „gelingende Lernprozesse“ – fokussiert sind, werden von dafür kompetenten und teilweise alimentierten Lehrkräften übernommen, etwa Fachleitungen, Inklusionsbeauftragten oder Steuergruppenmitgliedern. Erst eine teambasierte Schulleitung fördert Erfolgswahrscheinlichkeiten in den fünf zentralen und interagierenden Handlungsfeldern einer von der Schulleitung verantworteten Schulentwicklung:

- *Verwaltung/Schulmanagement:* Dazu gehört bspw. der Aufbau einer digitalen Infrastruktur (Lorenz et al. 2022). Schulleitungen beklagen, dass zunehmender Umfang von Verwaltungsarbeiten sie daran hindert, in der nötigen Qualität pädagogische Führung zu praktizieren (Cornelsen 2022). Digitales Equipment (Heitz et al. 2020) und eine Verwaltungsleitung könnten Schulleitungen entlasten.

- *Organisationsentwicklung*: Schulleitungen fördern und unterstützen Strukturen und Prozesse für lernwirksame Kommunikation, Kooperation und Kollaboration und nutzen dabei u.a. Methoden agiler Schulentwicklung (Erlinghagen 2020; PÄDAGOGIK 2023).
- *Personalentwicklung*: Sie ist entscheidender Treiber für die Professionalisierung von Lehrkräften (Maier-Rösseler 2021). Ein aktueller Überblick über Personalentwicklung als schulische Führungsaufgabe zeigt länderspezifische Variationen bei Inhalten, Instrumenten, Anwendungsmodalitäten und Entscheidungskompetenzen von Schulleitungen (Muslic et al. 2022). Schulleitung etabliert u.a., unterstützt von der Schulaufsicht, eine pädagogische IT-Beratung; diese ist eine notwendige Rahmenbedingung für eine erfolgreiche digitalisierungsbezogene Personalentwicklung mit dauerhaft medienpädagogischer Expertise zur didaktischen Einbindung und Nutzung digitaler Medien und Programme (Rackles/Reese 2022).
- *Unterrichtsentwicklung*: Schulleitung sorgt mit unterrichtswirksamem Leitungshandeln bspw. für kompetenten Umgang mit Vielfalt in der Schule (Amrhein/Kannen 2000).
- *Kooperationsentwicklung*: Mehr denn je sind Schulen multiprofessionelle Lerngemeinschaften. Schulleitung sorgt für entsprechende Rahmenbedingungen (Philipp 2019).

Diese fünf Schwerpunkte bedürfen ständiger Reflexion: Tragen sie im erwünschten Ausmaß bei zu gelingenden Lernprozessen und zur Bildung von „Professionellen Lerngemeinschaften“ (Bonsen/Rolff 2006)?

Der Think Tank Schule leiten (2022) hat der KMK mit einem Thesenpapier Impulse für eine Fokussierung der Schulleitungsrolle auf „Pädagogische Führung“ vorgelegt. „Es beschreibt die Aufgaben von Schulleitungsteams auf der Grundlage des Leitbilds einer guten Schule nach den Qualitätsbereichen des Deutschen Schulpreises. Es benennt Schritte zu einer notwendigen Nachwuchsförderung, für die Auswahl und für die Aus- und Weiterbildung als Teil einer übergreifenden Professionalisierungsstrategie sowie weitere Unterstützungsmaßnahmen und fordert verlässliche Rahmenbedingungen für die Führung einer Schule der Zukunft in einer Bildungsregion. Dazu gehört auch eine Klärung der Rolle der Schulaufsicht“ (ebd., S. 1). Mit diesen Thesen war auch beabsichtigt, Impulse für die Entwicklung bundesweit verbindlicher Standards für die Qualifizierung von Schulleitungen durch die KMK zu geben. Dieser Prozess ist derzeit im Gange.

3 Good Practice

3.1 Kriterien für die Auswahl der Beispiele

Die beiden ausgewählten Good-Practice-Beispiele – in Ansätzen auch die eingangs genannten Angebote mit dem Schwerpunkt *Digital Learning Leadership* – zeichnen sich durch ihren ausgewiesenen Werkstattcharakter aus bzw. beinhalten wichtige Werkstattanteile. In berufsbegleitenden Qualifizierungen dieses Formats lassen sich wesentliche der von Lipowsky/Rzejak (2021) identifizierten Kriterien wirksamer Fortbildung – zugeschnitten auf Schulleitende – realisieren:

- Sie fördern das Wirksamkeitserleben, indem die Arbeit an einem realen Projekt die Zusammenhänge zwischen Leistungsqualität und Schulentwicklung erfahrbar macht.
- Das Format regt an zu Austausch, Kommunikation, Voneinanderlernen und Partizipation durch Beteiligung der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie anderer relevanter Akteure.
- Feedback und Coaching unterstützen die Lernprozesse der Teilnehmenden durch Rückmeldungen, Beispiele und Anregungen.
- Wissen erwerben, Handeln erproben und Erfahrungen reflektieren wechseln sich in lern- und ergebnisförderlicher Weise ab.
- Die Beispiele sind nachhaltig und haben langfristige Auswirkungen auf die Schulleitungsqualifizierung und die Arbeit der Schulleitungen.
- Die Beispiele sind in ihren wesentlichen Elementen in andere Kontexte übertragbar, so dass sie als Modelle für berufsbegleitende Qualifizierungen von Schulleitungen dienen können.

3.2 Werkstatt Schule leiten

Ausgangspunkt

Der saarländische Kultusminister bat 2016 die Deutsche Schulakademie, im Saarland eine Schulleitungsfortbildung zu entwickeln. Die Deutsche Schulakademie, 2015 von der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung als Institution in Berlin gegründet, wird seit 2021 als Initiative unter dem Dach der Robert Bosch Stiftung geführt. Die gewünschte Qualifizierung (vgl. Ilsemann/Kretschmer (2020)) sollte die Schulleitungen befähigen, im Sinne der Qualitätskriterien des Deutschen Schulpreises Unterricht und Schulleben lernwirksam zu steuern und ideenreich zu gestalten. Die saarländische „Werkstatt Schule leiten“ sollte die teilnehmenden Schulleitungen dabei unterstützen und anregen, entsprechende Prozesse zu initiieren und weiterzuentwickeln. Zielgruppen der

ersten beiden Durchgänge der „Werkstatt Schule leiten“ waren Schulleitungen aus Grundschulen, Gemeinschaftsschulen und Gymnasien. Gleichzeitig sollte im Saarland ein Kompetenzteam aufgebaut werden mit der Aufgabe, die Fortbildung Stück für Stück selbst zu übernehmen und landesweit in die Fläche zu bringen.

Prinzipien der Werkstatt

Entscheidend war die ständige Verbindung mit der Praxis: Parallel zu den Inputs und Angeboten im Laufe der Fortbildungsreihe sollten die Teilnehmer:innen an ihrer eigenen Schule ein Reformprojekt entwickeln. Die Erfahrungen, Erfolge und Herausforderungen dieses Prozesses wurden in den jeweils folgenden Bausteinen reflektiert und weiterbearbeitet.

Die Werkstatt war immer auf zwei Perspektiven ausgerichtet:

- die Entwicklung von „guter Schule“, dabei Konzentration auf wenige Ziele und Instrumente
- „gute Führung“ – Selbstkompetenz und Führungsverständnis, dabei Balance zwischen Regeln und freier Gestaltung, Umgang mit persönlichen Stärken und Schwächen.

Inhaltlich wurde der Schulentwicklungsprozess für das selbstgewählte Reformprojekt in der Werkstatt systematisch aufgebaut: Die Entwicklung einer Vision, die Festlegung von Zielen und Indikatoren der Zielerreichung, die Erstellung eines Masterplans mit Maßnahmen zur Umsetzung. Schwerpunkte lagen in der Personalentwicklung, der Teambildung und im Umgang mit Herausforderungen, die Nachsteuerungen notwendig machten – insbesondere virulent angesichts der Auswirkungen der Pandemie.

Formate der Werkstatt

- Fortbildungsreihe mit vier bis fünf Bausteinen
- Breiter Methodenmix in den Lehr-/Lernangeboten wie:
 - Vorträge von Expert:innen aus der Praxis der Schulpreisschulen und aus der Wissenschaft
 - Fallgespräche/Intervisionen in der Gruppe
 - Berichte und Reflexion, um Fragen und Themen aus der Schulpraxis systematisch in der Fortbildung zu bearbeiten
 - Gruppencoaching, ggf. Einzelcoaching zum persönlichen Führungsverständnis
 - Shadowing/Begleitung von Leitungsteams von Schulpreisschulen
 - Hospitationen an Schulpreisschulen zu ausgewählten Aspekten

- Zwischen den Werkstätten extern moderierte regionale Treffen kleinerer Gruppen für Erfahrungsaustausch und Reflexion der Arbeit
- Fortsetzung der regionalen Gruppentreffen nach Beendigung der Fortbildung freiwillig und ggf. durch Anreizsystem unterstützt
- Eine Follow-up-Veranstaltung nach einem Jahr, um die Erfahrungen und Wirkungen zu reflektieren.

Rahmenbedingungen

- Vorabklärung zwischen Ministerium und Deutscher Schulakademie: Erwartungen und Ziele
- Rechtzeitige Einbeziehung der Beteiligten vor Ort in die Konzeptentwicklung, vor allem Schulleitungen, inkl. Feedback zum daraus entwickelten Konzeptentwurf
- Teilnahme freiwillig, dann aber verbindlich
- Von jeder teilnehmenden Schule zwei Personen aus dem Leitungsteam, darunter die/der Schulleiter:in
- Gemeinsame Entwicklung von Auswahlkriterien für zusätzliche Teilnehmende
- Frühzeitige Einbindung von wissenschaftlicher Expertise insbesondere für zeitnahe Evaluation
- Festlegung und Nutzung von Ressourcen – spezielle Stärken, besondere und preiswürdige Expertise und Konzepte – aus Preisträgerschulen.

Wirkungen

Im Unterschied zu den zahlreichen Wirkungsstudien zur Lehrerfortbildung gibt es international nur wenige und im deutschsprachigen Raum keine empirisch gesicherten Erkenntnisse zur Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleitungen. Von daher trägt die wissenschaftliche Evaluation der „Werkstatt Schule leiten“ durch die Universität Potsdam (Meyer u. a. 2022) zur Schließung dieser Erkenntnislücke bei. Das Evaluationsdesign nutzt das in der Fachdiskussion häufig angewandte Rahmenmodell von Kirkpatrick. Vier hierarchische Ebenen der Wirksamkeit von Fortbildung werden dabei unterschieden:

1. Reaction: Direkte Reaktion der Teilnehmenden nach der Maßnahme, z. B. Akzeptanz, Zufriedenheit → *2. Learning:* Veränderungen von Einstellungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen → *3. Behavior:* Veränderung im Verhalten, konkrete Anwendung des Gelernten → *4. Results:* Ergebnisse und Wirkungen des veränderten Verhaltens.

Neben den teilnehmenden Schulleitungen wurden auch Lehrkräfte der beteiligten Schulen nach ihren Beobachtungen und Einschätzungen im Prä-Post-Design befragt. Zur Untersuchung langfristiger Effekte gab es mit beiden Personengruppen eine Follow-Up-Befragung. Die Evaluation bilanziert folgende Einschätzungen:

Beurteilung der Qualität der Werkstatt „Schule leiten“ durch die Teilnehmenden

- Die Werkstatt wird insgesamt sehr positiv wahrgenommen, bei Unterschieden zwischen den Durchgängen und insgesamt guter bis sehr guter Bewertung in der Follow-up-Befragung etwa ein Jahr nach Beendigung der Maßnahme.
- Sehr positiv gesehen werden die Vielfalt der aufeinander aufbauenden Angebote (Bausteine, Netzwerktreffen, Shadowing), der Austausch innerhalb und zwischen den Schularten, die hohe wahrgenommene Kompetenz der Referent:innen.
- Der Gewinn für die eigene Leitungskompetenz und das eigene Schulentwicklungsprojekt erfährt mittlere bis hohe Zustimmungen.
- Netzwerktreffen und Shadowing werden gut bis sehr gut bewertet.

Beitrag der Werkstatt „Schule leiten“ zur Stärkung der Leitungskompetenzen (u. a. Einstellungen und Führungshandeln) der Teilnehmenden

- Bei allen drei Befragungszeitpunkten finden sich hohe Einschätzungen der Teilnehmenden für die Merkmale Selbstwirksamkeit und Innovationsbereitschaft.
- Es gibt Hinweise auf eine positive Entwicklung der Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung, validiert durch gleiche Einschätzung der Lehrkräfte – allerdings deutlicher an Grundschulen. Lt. Befund konnte auch ein zweites Ziel der Werkstatt – die Veränderung des Führungshandelns im Rahmen der Schulentwicklung – erreicht werden.
- Hinsichtlich der Merkmale innerschulischer Kooperation lassen sich Unterschiede zwischen den Durchgängen feststellen, die z. T. mit der COVID-Situation erklärbar sind.

Veränderungen schulischer Strukturen und Prozesse zur Förderung von Schulentwicklung durch die Werkstatt „Schule leiten“

- In der Wahrnehmung der Lehrkräfte gibt es mittlere bis hohe Ausprägungen bei den Merkmalen kollektive Selbstwirksamkeit, Innovationsbereitschaft und Offenheit für Kooperation.

-
- Etwa ein Jahr nach Beendigung der Werkstatt berichtet die Mehrheit der Teilnehmenden von Durchgang 2 und 3 von konkreter Zielstellung, einem Maßnahmenplan und der Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur – danach dann teilweise schon erfolgten – Umsetzung ihres Schulentwicklungsprojektes.

Fazit der wissenschaftlichen Evaluation

„Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse stellt die Werkstatt „Schule leiten“ ein insgesamt wirksames Fortbildungsangebot für Schulleitungen dar. Dabei weist die Werkstatt eine Reihe von Merkmalen auf, die nach vorliegender Forschungsempirie bisher als Merkmale effektiver Fortbildungen identifiziert werden konnten“ (Meyer u. a. 2022, S. 70).

Schlussfolgerungen

Aus den Erfahrungen und Rückmeldungen aus der Werkstatt „Schule leiten“ lassen sich folgende Schlussfolgerungen für eine wirksame berufsbegleitende Schulleitungsprofessionalisierung ziehen (v. Ilsemann/Kretschmer 2022, S. 320 ff.):

- Der Praxisbezug darf sich nicht auf „illustrierende“ Beispiele oder mögliche Anwendungen beschränken. Vielmehr sollte die Gestaltung eines konkreten Projekts in den Schulen den systematischen Bezugsrahmen der Fortbildung selbst darstellen. Diese Handlungsorientierung ist besonders motivierend; sie integriert die Aktivitäten in den Schulen mit denen in der Fortbildung, sichert den Transfer und ermöglicht nachhaltige Wirkung.
- Professionalisierung muss erfahrungsorientiert und wertebasiert sein. Sie ermutigt zur Entwicklung eigener Wege und zur Übernahme von Verantwortung. Schulbesuche bei ausgezeichneten Schulen sollten Teil von Qualifizierungsangeboten für Leitungskräfte sein. Die Angebote der Deutschen Schulakademie können dabei unterstützen.
- Um den Prozess des Change-Managements begleiten zu können, ist Entwicklungszeit notwendig. Kurzfristige Fortbildungen bewirken da wenig. Wirksam wird die gemeinsame Arbeit nur in systematisch geplanten Settings einer professionellen Lerngemeinschaft.
- Die Verbindung von wissenschaftsbasierter Schulpraxis und praxisbezogener Theorie sowie interessante, ggf. irritierende Perspektivenwechsel führen zur Bereitschaft, offen für neue Erkenntnisse zu sein und sie in der eigenen Praxis aufzutragen.
- Bedarfsorientierung und Kontextbezug sind Erfolgstreiber für Wirksamkeit. Je selbstverständlicher der Transfer in die Praxis von Beginn an in der Fortbildung angebahnt ist, desto eher wird das Gelernte umgesetzt.

- Ohne Feedback kann man nicht lernen: Dies als Selbstverständlichkeit zu praktizieren, auszuhalten, ja zu genießen, unterstützt die Selbstreflexion und das eigene Lernen.
- Eine gute Qualifizierung bietet konkrete, strukturell tragfähige und nachhaltige Lösungen, um die Leitungsarbeit zu entlasten.

Weiterentwicklung/Transfer

Die Deutsche Schulakademie hat für die Werkstatt Trainer:innen ausgebildet. Werkstätten wurden in weiteren Bundesländern realisiert, so in Niedersachsen, Berlin und Bremen. Dabei wurde die Werkstatt für besondere Adressat:innengruppen modifiziert:

- im Saarland als „Werkstatt Schule leiten kompakt“ für Schulen „in kritischen Lagen“
- in Berlin für Schulleitungen und Schulräte in teils gemeinsamen, teils getrennten Bausteinen
- in Bremen für Schulleitungen an Schulen in Neugründung bzw. mit grundsätzlichen, an pädagogischen Innovationen ausgerichteten Umbaumaßnahmen sowie eine gemeinsame Werkstatt für Kita- und Schulleitungen, die im Verbund miteinander arbeiten.

Kontakt

Corinna Gottmann

Senior Projektmanagerin, Themenbereich Bildung

Robert Bosch Stiftung GmbH, Berlin

Corinna.Gottmann@bosch-stiftung.de

www.bosch-stiftung.de

Thomas Bonerz

Leiter des Fachbereichs Personal- und Organisationsentwicklung in Schulen

Bildungscampus Saarland, Saarbrücken

T.Bonerz@bildungscampus.saarland.de

www.saarland.de/bildungscampus

3.3 „S⁴ Schule stärken, starke Schule!“ in Rheinland-Pfalz

Nach dem Konzept von „impakt schulleitung“ der Wübben Stiftung Bildung

Kontext und Ziele

„Das Programm „impakt schulleitung“ der Wübben Stiftung Bildung stärkt Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen im Brennpunkt. Es unterstützt sie bei der Weiterentwicklung ihrer Schule und möchte dazu beitragen, dass sich die Lernbedingungen für die Schülerinnen und Schüler nachhaltig verbessern. Der Fokus liegt dabei auf den zentralen Handlungsfeldern von Schulleitungen: Schulmanagement und pädagogische Führung. Zusätzlich rückt das dreijährige Unterstützungsprogramm die Vernetzung der Schulleitungen und die Wertschätzung ihrer Arbeit in den Mittelpunkt“ (Wübben Stiftung).

Systematisch und aufbauend auf den Piloterfahrungen in NRW wurde es in Rheinland-Pfalz als Projekt „S⁴ Schule stärken, starke Schule!“ implementiert (Ministerium für Bildung 2023).

Projektbeschreibung

Das auf drei Jahre angelegte Programm besteht aus sog. Akademieveranstaltungen, Vernetzungstreffen, Schulentwicklungsbegleitung und Coaching-Angeboten für Schulleitungen. Hinzu kommt ein Schulentwicklungsbudget des Landes in Höhe von durchschnittlich 10.000 Euro pro Schule pro Jahr. Am 1.2.2020 startete das Programm mit 26 Schulen, ein Jahr später die zweite Kohorte mit 27 Schulen (Grundschulen, Realschulen plus, Integrierte Gesamtschulen). Bei der Durchführung des Programms werden die vorhandenen Unterstützungsangebote des Landes miteinander verzahnt.

- Die Akademieveranstaltungen, die vom Pädagogischen Landesinstitut (PL) und der Wübben Stiftung Bildung durchgeführt werden, ermöglichen den Schulleitungen schulübergreifende Vernetzung, Qualifizierung, kollegiale Beratung und prozessbegleitende Reflexion. Sie unterstützen die Führungskräfteentwicklung durch eine Stärkung der vorhandenen Führungs- und Managementkompetenzen.

Die insgesamt neun Akademien (in drei Jahren) begleiten die Schulleitungen bei der Planung und Umsetzung ihrer schulinternen Entwicklungsvorhaben mit thematischen Inputs, Impulsvorträgen und Praxisberichten.

Der Programmbaustein „Schulentwicklungsbegleitung“ hilft bei der Umsetzung des Projekts zur Unterrichtsentwicklung an den Schulen. Schulentwicklungsbegleitung besteht aus Moderation und unterstützender

Strukturierung des pädagogischen und organisatorischen Entwicklungsprozesses an der Schule durch eine Beratungskraft des pädagogischen Beratungssystems sowie bei Bedarf durch eine/n externe/n Berater/in, finanziert durch die Wübben Stiftung Bildung. Die Schulentwicklungsbegleitung richtet sich an das für den Schulentwicklungsprozess verantwortliche Gremium der Schule, wie eine Steuer- oder Projektgruppe. Dieses Team wird bei der Definition von Zielen, der Planung von Maßnahmen und Ressourcen, der Einbeziehung des Gesamtkollegiums, der Umsetzung u. v. m. unterstützt.

- Zur Fortbildungsplanung können die Angebote des gesamten Pädagogischen Landesinstituts schulintern oder schulübergreifend genutzt werden.
- Das Coaching richtet sich exklusiv und individuell an die Schulleitungen. Es bietet den Rahmen für professionelle Anliegen. Die Schwerpunkte der Coaching-Sitzungen und damit die persönlichen Entwicklungsziele der Schulleitungen werden selbst gewählt und sollten in Verbindung stehen mit den Handlungsfeldern pädagogische Führung und Schulmanagement. Ziele des Coachings sind die Weiterentwicklung des persönlichen Leitungspotfolios und die Förderung der beruflichen Selbstgestaltungspotenziale. Inhalt und Verlauf der Gespräche sind vertraulich.
- Die ADD (Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion) unterstützt durch Beratung und Begleitung sowie Vernetzung.
- Die Steuerung des Projektes erfolgt durch eine Steuerungsgruppe des Landes, in der Bildungsministerium, ADD, Pädagogisches Landesinstitut und Wübben Stiftung Bildung vertreten sind. Für die konkrete Umsetzung sorgt ein Projektteam mit personalisierten Zuständigkeiten für Projektleitung, Akademieleitung, Coaching, Schulentwicklungsbegleitung, Fortbildungsumsätze.

Organisation der Programmbausteine

- Für Fortbildungen, Vernetzungen und Austausch gibt es zentrale Programmbausteine in Akademien und Boxenstopps; 3x jährlich 2,5 Tage und 2x jährlich 0,5 Tage.
- Dezentrale Bausteine an Schulen orientieren sich am individuellen Bedarf vor Ort. Sie bestehen aus individuellem Coaching, Schulentwicklungsbegleitung, Entwicklungsbudget und Fortbildung für Kollegien.
- Die Programmbausteine sind miteinander verzahnt. So finden zeitnah nach jeder Akademie Austauschtreffen zwischen Akademie- und Projektleitungen und Coaches sowie Schulentwicklungsbegleitungen statt, die diesen ermöglichen, Inhalte, Materialien und Methoden der Akademien bei ihren Beratungen der Schulen aufzugreifen. Der Austausch führt zu einer passgenauereren Ausrichtung der Angebote von Projekt- und Akademieleitung an

den Bedürfnissen der Schulen. Verzahnung findet auch personell statt. So waren bei Boxenstopps und auch einer Akademiephase ADD-Referentinnen und -referenten (Schulaufsicht) anwesend.

Wirkungen

Eine Evaluationsstudie des IPN unter der Leitung von Prof. Olaf Köller im Auftrag des rheinland-pfälzischen Bildungsministeriums zielt darauf ab, „zum einen die Wirksamkeit der Maßnahmen bei den Schulleitungen direkt, aber zum anderen auch deren Effekt auf die Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler der Schule zu untersuchen. Hierzu werden die Schulleitungen im Hinblick auf ihr Führungsverhalten sowie ihr Wissen über entsprechende Konzepte und Lehrkräfte hinsichtlich ihres Kooperationsverhaltens sowie ihres Unterrichts sowohl querschnittlich als auch längsschnittlich befragt. Zudem wird unter anderem auch die Motivation der Schülerinnen und Schüler untersucht. Zusätzlich zu den quantitativen Erhebungen werden qualitative Daten erhoben (Interviews mit Schulleitungen und Lehrkräften), um einen tieferen Einblick in die Schulentwicklungsprozesse zu erhalten.“

Die Studie ist bis Ende 2024 in Arbeit (IPN). Teilnehmerinnen und Teilnehmer melden zurück, „dass es genau das Zusammenspiel der verschiedenen Projekt- und Programmelemente sei, das „S4“ zu einem erfolgreichen Programm macht [...]. Zwischen den Schulleitungen der Schulen in den Regionen hat sich inzwischen ein Netzwerk gebildet bis hin zu Freundschaften, die auch weiterhin eine intensive Zusammenarbeit über „S4“ hinaus versprechen“ (Ministerium für Bildung 2023).

Kontakt

Marion Rehbach

Abteilung 2 Schulleitung und Schulentwicklung

Referat Pädagogische Beratung und Hospitation

Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz (PL), Bad Kreuznach

Marion.Rehbach@pl.rlp.de

www.pl.rlp.de

Annika Krabbel

Projektmanagerin

Wübben Bildungsstiftung gGmbH, Düsseldorf

krabbel@w-s-b.org

www.wuebben-stiftung.org

3.4 Die Leadership Academy Österreich (LEA)

Ein integrativer Fortbildungsansatz zur systemweiten Professionalisierung von schulischen Führungskräften

Michael Schratz

Ausgangssituation

Im Jahr 2004 suchte die damalige Bildungsministerin nach einem innovativen Konzept für die Professionalisierung der ca. 6.000 Schulleiterinnen und Schulleiter und weiterer Akteure in Führungspositionen des österreichischen Schulsystems. Dabei ließ sie sich u. a. von folgenden Fragestellungen leiten:

- Wie kann man die komplexe Entscheidungsstruktur innerhalb des Schulsystems entflechten und die unterschiedlichen Ansprüche von zentralen und föderalen Interessen in Einklang bringen?
- Wie ist es möglich, die Kommunikation und die Maßnahmen sowohl der Politik als auch der Praxis zwischen den verschiedenen Ebenen des Systems zu koordinieren?
- Wie kann ein Lernkontext geschaffen werden, der darauf abzielt, die Art und Weise zu beeinflussen, wie Führungspersonen ihre Organisationen entwickeln?
- Wie kann das System durch mehr individuelles und organisatorisches Empowerment gestärkt werden?
- Wie kann Führung enger mit Lernen verknüpft werden, indem bessere Bedingungen für Schülerleistungen geschaffen werden?
- Wie kann Fortbildung einen systemweiten Kulturwandel bewirken und mit der Verbesserungsfähigkeit der Akteure auf den verschiedenen horizontalen und vertikalen Ebenen verknüpft werden?

Mit der Umsetzung eines Konzepts zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Wissenschaftler Prof. Schratz (Univ. Innsbruck) und Prof. Schley (Univ. Zürich) beauftragt. Sie entwickelten die Leadership Academy (LEA) als ein systemweites Fortbildungskonzept, das im selben Jahr als bundesweites und institutionenübergreifendes Qualifizierungs- und Professionalisierungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung für Führungspersonen initiiert wurde. Bis zum Jahr 2018 (bislang letzter Durchgang) haben in 14 Kohorten über 3000 Führungskräfte die LEA absolviert und sind mit der Zertifizierung aktiver Teil des LEA-Netzwerks geworden, das die unterschiedlichen Ebenen des Bildungssystems (Leitungspersonen aller Schularten, Schulaufsicht, Bildungsverwaltung und Lehreraus- und -fortbildung) in Österreich in einen Entwicklungsdialog brachte.

Organisationsstruktur

Die LEA ist ein Fortbildungssystem im Großgruppenformat, in dem jährlich 250–300 Führungspersonen aus allen Ebenen des Schulsystems teilnehmen können. Dazu bewerben sie sich auf einer zentralen Plattform mit entsprechenden Bewerbungsunterlagen (incl. Motivation für Teilnahme). Nach Prüfung der Erfüllung erforderlicher Kriterien werden die Bewerbungslisten den Bildungsdirektionen in den Bundesländern zur Kenntnisnahme vorgelegt, um bundesweit Transparenz zu schaffen und sich ggf. einbringen zu können.

In jeder Kohorte, die jeweils ein ganzes Jahr zusammenfasst, gibt es vier thematische, aufeinander aufbauende Foren, die vierteljährlich zu je 3 Tagen in Alpbach (Bergdorf in Tirol) stattfinden. Zwischen den Präsenzforen arbeiten die Teilnehmer:innen in Betreuung durch Netzwerkkoordinator/innen in strategischen Lernarrangements auf regionaler Bundeslandebene sowie in kollegialer Teamarbeit und in Lernpartnerschaften (Dyaden) (s. Abb. 1). Sie initiieren und leiten ein innovatives Entwicklungsprojekt an der eigenen Organisation, das begleitend unterstützt wird und über dessen Dokumentation zertifizierungsrelevant ist.

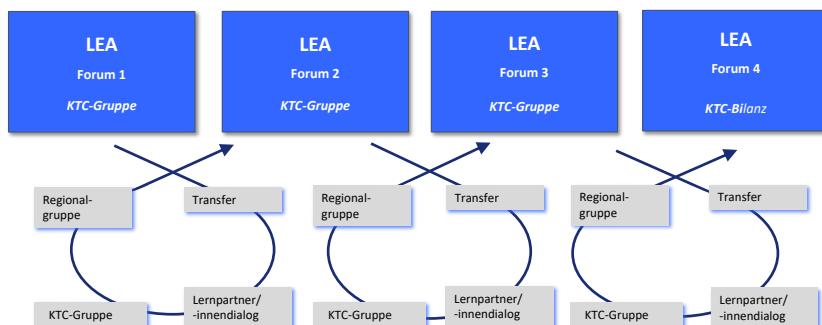


Abb. 1: Fortbildungssystem der LEA: Foren, Regionalgruppen, Kollegiale Teamcoaching-Gruppen (KTC), Lernpartnerschaften als verschränkter Großgruppenansatz zur systemischen Wirkung

Durchführung

Die Arbeit in den Foren beginnt jeweils im Plenum, die im Großgruppenformat nach dem methodischen Grundsatz „Aktivierung – Erfahrungsorientierung – Reflexion“ moderiert wird. Das Konzept zielt darauf ab, die Teilnehmer:innen im systemweiten Erfahrungsraum zu involvieren. Dialogrunden an Tischgruppen von acht Personen, Zweiergespräche über die Tischecken, exemplarische Coaching-Dialoge auf der Bühne mit den Leitern der LEA tragen zu starker Identifikation bei. Erlebnisaktivierende Übungen, metaphorische Aufgaben,

symbolische Kommunikationsformen, Bewegung und Rituale sichern auch in der großen Gruppe Lebendigkeit und sorgen für Dynamik.

Der zweite Tag der Foren ist in der Regel als Coaching-Tag gestaltet. Die große Gruppe löst sich auf, geht in die Kollegialen Teamcoaching-Runden, um dort jeder Führungsperson die Aufgabe und Chance zu geben, das eigene Entwicklungsprojekt zu präsentieren, sich kollegial beraten zu lassen und reich beschenkt mit Bildern, Gedanken und am Ende konkreten Ideen zur Lösung an den Einsatzort zurückzukehren. Das Kollegiale Team-Coaching (KTC) ist eine methodische Anleitung zur Problemlösung in Gruppen. Unter der Perspektive einer kontinuierlichen kollegialen Teamarbeit und Entwicklung mit methodischer Anleitung treffen sich jeweils fünf bis sechs Führungskräfte aus unterschiedlichen Schulformen bzw. Systemebenen mit dem Ziel, ihren persönlichen Entwicklungsprozess und ihre Rollen im Rahmen des ganzen Bildungssystems miteinander zu verknüpfen. Im KTC entfaltet sich ein Prozess der komplementären Ergänzung und Anreicherung der Wahrnehmung der eigenen Person im systemischen Kontext.

Der dritte Tag hat eine Ausrichtung auf den Transfer, wodurch die Teilnehmer:innen in ihrer Lernpartnerschaft, im regionalen Netzwerk und im plenaren Gesamtsystem den Blick in die Zukunft richten. Strategisches Vorgehen, Kommunikationsmanagement und Planung der konkreten Schritte führen in den beruflichen Alltag zurück.

Philosophie und Grundsätze

Die Leadership Academy ist ein systemisch aufgebautes Fortbildungskonzept, das einem ganzheitlichen Ansatz verpflichtet ist. Die Academy

- geht von einem unternehmerischen Denken aus. Sie will die beteiligten Führungskräfte im Netzwerk der Kommunikation und Ideengenerierung zu innovativem Handeln anstoßen. Das Ziel ist eine Schule mit Profil und Exzellenz.
- ist einem erfolgs- und ressourcenorientierten Ansatz verpflichtet. Sie geht von einem hohen Kompetenzpotenzial der Führungskräfte aus, das es in vernetzten Schulentwicklungsprojekten zu nutzen gilt. Der Kompetenzzuwachs resultiert aus der Verbindung von inhaltlicher Erarbeitung, praktischer Erprobung und kollegialer Reflexion.
- geht von einem Leistungsverständnis aus, das die Gestaltung der Lern- und Bildungsprozesse zum Fokus des Handelns erklärt.
- schafft Bewusstsein für Veränderungsprozesse: Über eigenständige Projekte an ihrer Organisation entwickeln die Teilnehmenden instrumentelle Fähigkeiten der Zielentwicklung, der kollegialen Partizipation, der kooperativen

Steuerung, des systematischen Perspektivwechsels, der Entwicklung konsensueller Übereinkünfte und der aktivierenden Präsentation von Ideen und Ergebnissen.

- verzichtet auf die klassische Seminarorganisation und setzt stattdessen auf klug arrangierte Lernkontakte:
 - orientierende, erlebnisaktivierende Impulsvorträge im Plenum,
 - handlungsbezogene Workshop-Angebote zur Fachkompetenz,
 - kompetenzerweiternde Angebote zum persönlichen Lernen,
 - kollegiales Coaching in arbeitsfähigen Teams von sechs Mitgliedern,
 - intensiver persönlicher Austausch in Lernpartnerschaften.

Für die Umsetzung der Philosophie der LEA haben sich folgende zehn Grundprinzipien bewährt:

- (1) Arbeit mit dem gesamten System in großen Gruppen.
- (2) Alle Schulararten und alle Ebenen des Systems einbeziehen, um horizontale und vertikale Systemebenen zu verbinden.
- (3) Netzwerke aufzubauen statt Eigenbau.
- (4) Verknüpfung von Handeln (*agency*) und Struktur (*structure*).
- (5) Eine Denkweise für Innovation schaffen.
- (6) Aus der entstehenden Zukunft führen (Theorie U).
- (7) Global denken, lokal handeln.
- (8) Reflektieren und Verbinden unter vier Augen (Lernpartnerschaft).
- (9) Verbinden von Leadership und Lernen (*Leadership for learning*).
- (10) Energie als Währung wirksamer Führungskompetenz nutzen.

Forschung und Evaluation

Die große Zahl der bisherigen LEA-Teilnehmer:innen machte es möglich, Erkenntnisse über Systemwirkungen aus der Perspektive von Führungspersonen zu erforschen.

- (1) *Qualitative Forschung*: In einer Studie der Universität Innsbruck wurden an zehn Schulen einer LEA-Generation Fallstudien erstellt, um Innovation an Schulen durch Professionalisierung der Führungspersonen in der LEA zu erforschen (Schratz u. a. 2010).
- (2) *Quantitative Forschung*: Alle Teilnehmenden einer Generation werden gebeten an einer on-line Befragung (Leadership-Kompetenz-Skala) vor und nach dem Besuch der LEA teilzunehmen. Dadurch wurde es möglich, sowohl individuelles Feedback an die Teilnehmenden zu generieren, aber auch Daten

über Kohorten hinweg zu aggregieren, die Auskunft über innovative Entwicklungen auf der Ebene des Gesamtsystems geben können (Gregorzewski u. a. 2010).

Die OECD hat die LEA im Rahmen eines internationalen Entwicklungsprojekts evaluiert und kam zu folgender zusammenfassender Einschätzung: „A carefully blended programme design, content, and operation“ (Stoll u. a. 2008, S. 224). Als Besonderheiten wurde hervorgehoben: konsequente Ausrichtung auf kreative Praxis in strategischem Rahmen; Institutionen und Regionen übergreifende Professionalität; Aufbau eines Netzwerks der Kohorten; Akzeptanz für Führung als gestaltende Leitungsfunktion; kontinuierliche Entwicklungsarbeit in den Ländern durch Koordinator:innen; Nachhaltigkeit und Wirksamkeit durch Dialogplattform in den Ländern.

Was lässt sich von der LEA übertragen?

Die Grundidee der Kohärenz persönlicher Leadership-Entwicklung im eigenen Führungskontext mit der des Gesamtsystems lässt sich über das Zusammenführen aller Systemebenen auf horizontaler und vertikaler Ebene erreichen. Dieses Desiderat sollte im jeweiligen Kontext angestrebt werden, was als Win-Win-Situation kommuniziert werden kann. Bei der Umsetzung des Konzepts sind Arrangements im Großgruppenformat als belebende Elemente im Gesamtsystem mit tiefgehenden Erfahrungen für persönliche Entwicklungsprozesse in kollegialen Lerngemeinschaften (z. B. Teamcoaching) einzuplanen. Ein Ablauf gemäß Abbildung 1 sorgt für eine verbindende Klammer von Fortbildung und Alltagspraxis im Sinne eines iterativen Prozesses. Lernpartnerschaften (im Dyadenformat) sollen das „Dranbleiben“ sicherstellen.

Kontakt

Prof. Dr. Michael Schratz
Universität Innsbruck
michael.schratz@uibk.ac.at
www.leadershipacademy.at
www.michaelschratz.com

4 Empfehlungen

Aus der Analyse der vorgestellten Good-Practice-Beispiele lassen sich Empfehlungen für komplexe berufsbegleitende Qualifizierungsangebote für Schulleitungen ableiten:

- Die Perspektiven von guter Führung und guter Schule, d. h. von Personal- und Schulentwicklung, sollten bei Qualifizierungen miteinander verknüpft werden.
- Konkret: Die Weiterentwicklung der eigenen Leitungskompetenzen wird verbunden mit der gleichzeitigen Arbeit an einem Reformprojekt in der eigenen Schule, realisiert mit Diskurs, Reflexion und Feedback im Qualifizierungssetting Werkstatt.
- Die Schwerpunktsetzung Personalentwicklung erfolgt nach der Devise: Eine Schulleitung ist stark und erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die Kräfte und Kompetenzen der Lehrkräfte und des Kollegiums insgesamt zu stärken.
- An die Stelle klassischer Seminarorganisation treten klug arrangierte Lernkontakte in unterschiedlicher Zusammensetzung – von der Großgruppe bis zu kleinen Lernpartnerschaften und integrierten Feedbackschleifen.
- Die konzeptionell abgestimmte Kooperation der verschiedenen Akteure (Praxisbeispiele 3.2 und 3.3) im schulischen Unterstützungssystem – Ministerium, Landesinstitut, Schulaufsicht, Stiftungen, Wissenschaft – wird längerfristig angelegt und mit einem finanziellen Schulentwicklungsbudget unterlegt.
- Effektive Qualifizierungsformate beziehen dabei auch andere schulische Akteure, insbesondere das sog. Mittelmanagement, mit ein, weil dadurch das Prinzip der Distributed Leadership gestärkt und im Kollegium verbreitet wird.
- Aus kollegialen Netzwerken, die sich aus einem komplexen Qualifizierungsprogramm herausbilden, können sich, je nach Bedarf und Kapazität ihrer Mitglieder, Partnerschaften für informellen Austausch bis hin zu kollegialen und professionellen Lerngemeinschaften entwickeln.

Literatur

- Amrhein, B., Kannen, A. M. (2020): Unterrichtswirksames Leitungshandeln entwickeln zum kompetenten Umgang mit Vielfalt in der Schule. In: Huber, S. G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung 2020. Carl Link Verlag.
- Bonsen, M., Rolff, H.-G. (2006): Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006), S. 167–184.

- Buchen, H., Rolff, H.-G. (2019): Zur Einführung. Leitung als Trias von Führung, Management und Steuerung. In: Buchen, H., Rolff, H.-G.: Professionswissen Schulleitung. Weinheim, Basel: Beltz.
- Caspar, U., Dammann, M., Frerks, K., Kaltenschnee, C. H., Zaborowski, M. (2021): Mittleres Management an Schulen. Schule zukunftsorientiert denken. Führung neu gestalten. Stuttgart: Raabe.
- Cornelsen Schulleitungsstudie 2022. Münster: Waxmann.
- Dezhgahi, U. (2021): Die Auswahl von Schulleitern in einem Assessment Center: Eine theoretische und empirische Analyse eines Eignungsfeststellungsverfahrens. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi.org/10.1007/978-3-658-32387-5 (Abfrage: 15.03.2024)
- Erlinghagen, R. (2020): Agile Schulentwicklung. In: Huber, S. G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung 2020. Kronach: Carl Link Verlag.
- Gregorzewski, M., Schratz, M., Wiesner, C. (2018): Exploring the Personal Mastery of Educational Leaders: FieldTransFormation360 and its Validation in the Austrian Leadership Academy. *Center for Educational Policy Studies Journal* 8 (3), 59–78.
- Heitz, M., Schmidberger, I., Stricker, S., Wippermann, S. (2020): Management und Leadership in den Handlungsfeldern digitalen Schulmanagements In: Huber, S. G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung 2020. Kronach: Carl Link Verlag.
- v. Ilsemann, C., Kretschmer, W. (2020): Wirksame Qualifizierung von Schulleitungen. Erfahrungen aus der Werkstatt „Schule leiten“ der Deutschen Schulakademie. DDS – Die Deutsche Schule 3/2020. www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_ausgabe=AUG100386&uid=openaccess (Abfrage: 28.05.2024)
- IPN-Leibniz Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik: 13.02.2024) www.leibniz-ipn.de/de/forschen/projekte/shoch4-schule-starke-starke-schule?show_navhelper=1 (Abfrage: 13.02.2024)
- Lipowsky, F., Rzejak, D.: (2021): Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten. Ein praxisorientierter und forschungsgestützter Leitfaden. Bertelsmann Stiftung. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Fortbildungen_fuer_Lehrpersonen_wirksam_gestalten.pdf (Abfrage: 06.02.2024)
- Lorenz, R. et al. (Hrsg.) (2022): Schule digital – der Länderindikator 2021. Lehren und Lernen mit digitalen Medien in der Sekundarstufe I in Deutschland im Bundesländervergleich und im Trend seit 2017. Münster: Waxmann.
- Maier-Röseler, M. (2021): Professionalisierung von Lehrpersonen: Wie können Schulleitungen das Lernen von Lehrerinnen und Lehrern unterstützen? In: Huber, S. G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung 2021. Kronach: Carl Link Verlag.
- Meyer, A., Richter E., Gonostaj, A., Richter, D. (2022): Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt „Schule leiten“. Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung. In: DDS – Die Deutsche Schule 3/2020. www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_ausgabe=AUG100386&uid=openaccess (Abfrage: 15.03.2024)
- Ministerium für Bildung Rheinland-Pfalz (2023): Bildungsgerechtigkeit und professionelles Führungshandeln. Pressemitteilung vom 31.03.2023. bm.rlp.de/service/pressemitteilungen/detail/bildungsgerechtigkeit-und-professionelles-fuehrungshandeln-26-schulen-schliessen-s4-schule-staerken-starke-schule-ab (Abfrage: 20.05.2024)

- Muslic, B., Lankes, E.-M., Schewe, C. M., Thiel, F. (2022): Qualifizierung von Schulleiterinnen Schulleitern für Aufgaben der Personalentwicklung. In: Thiel, F., Schewe, C. M., Muslic, B., Lankes, E.-M., Maritzen, N., Riecke-Baulecke, T. (Hrsg.): Personalentwicklung in Schulen als Führungsaufgabe. Eine Bestandsaufnahme in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-36925-5_9 (Abfrage: 14.03.2024)
- PÄDAGOGIK 4/23: Agile Methoden für Schule und Unterricht. Weinheim, Basel: Beltz.
- Philipp, E. (2019): Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht. debusPÄDAGOGIK.
- Rackles, M., Reese, M. (2022): Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulspapier Forum Bildung Digitalisierung.
- Rolff, H.-G. (1993): Wandel durch Selbstorganisation. Weinheim: Beltz.
- Schratz, M., Hartmann, M., Schley, W. (2010): Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis. Münster: Waxmann.
- Stoll, L., Moorman, H., Rahm, S. (2008): Building leadership capacity for system improvement in Austria. In: Pont, B., Nusche, D., Hopkins, D. (Eds.), *Improving school leadership: Vol. 2. Improving School Leadership. Case studies on system leadership* (pp. 215–252). Paris: OECD.
- Think Tank Schule leiten (2022): Zukunftsfähige Schule – Exzellente Schulleitung. Thesen zu einer Strategie der Professionalisierung. deutsches-schulportal.de/content/uploads/2022/09/Thesen-Think-Tank-Schule-leiten-mit-Unterschriften-2022-09-02.pdf (Abfrage: 13.03.2024)
- Tulowitzki, P., Hinzen, I., Roller, M. (2019): Die Qualifizierung von Schulleiter*innen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. DDS 2/2019. Münster: Waxmann.
- Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J., Lüthi, A. (2021): Professionalisierungsstrukturen für schulische Führungskräfte – Ein internationaler Überblick. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung. Fachhochschule Nordwestschweiz. dx.doi.org/10.26041/fhnw-3726 (Abfrage: 15.03.2024)
- Wübben Stiftung Bildung: Impact Schulleitung. Ausführliche Informationen zum Programm unter www.wuebben-stiftung-bildung.org/impakt-schulleitung-curriculum-der-akademien (Abfrage: 06.02.2024)

In: Daschner, Peter/Schoof-Wetzig, Dieter (Hrsg.)(2025): Weißbuch Lehrkräftefortbildung. Impulse und Szenarien für gute Praxis. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 101-121