

THE FUTURE OF LEARNING

Progressio entwickelt mit QUA-LiS

ein neues Konzept für Schulleitungsqualifizierung in NRW

Im Auftrag des Ministeriums für Schule und Bildung hat QUA-LiS NRW zusammen mit Progressio einen didaktischen Ansatz entwickelt, der in hohem Maße agil und auf das Lernen in Handlungssituationen bezogen ist.

Führungskräfte an den Schulen brauchen die Fähigkeit, in unübersichtlichen und sich verändernden Lagen reflektiert und reaktionsschnell zu handeln. Im bevölkerungsreichen Nordrhein-Westfalen gibt es mehr als 5.000 öffentliche Schulen und ihre künftigen Leiterinnen und Leiter werden bald in veränderter Form auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Bernd Leven und Olaf Albert sind Projektentwickler bei QUA-LiS NRW, der Qualitäts- und Unterstützungsagentur des Landes, und berichten über ihre Arbeit und Kooperation mit Progressio.

Progressio: Nach zehn Jahren gibt es ein neues Konzept zur Schulleitungsqualifizierung. Was ist anders?

Bernd Leven: Im bisherigen Konzept ging es eher um die Frage „Was muss eine gute Schulleiterin, ein guter Schulleiter in NRW wissen und können?“ Jetzt richten wir den Blick auf Anforderungen an pädagogische Führungskräfte, die in unterschiedlichen Kontexten, Systemen oder Personalsituationen höchst unterschiedliche Entscheidungen notwendig machen. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Es gibt Wahrscheinlichkeiten der Wirksamkeit und es gibt mehr oder weniger passende Entscheidungen. Die Psychologin Julika Zwack sagt: „Unentscheidbare Fragen zu entscheiden, ist das Kerngeschäft von Führung.“ Oft ist es für Führungskräfte wichtig, Dinge auszuprobieren und ihre systemische Wirkung zu beobachten. Das erfordert Mut und eine veränderte Haltung. Diese Haltung zu entwickeln, ist ein Ziel der Schulleitungsqualifizierung. Das ist neu. Und das ist anders.

Olaf Albert: Dies spiegelt sich auch in einer erwachsenengerechten Didaktik unserer Qualifizierung für pädagogische Führungskräfte wieder. Wir haben – ausgehend von handlungspsychologischer und erwachsenenpädagogischer Forschung – ein mehrphasiges Modell des kompetenzorientierten Lernens in und mit Handlungssituationen entwickelt. Dies soll nicht nur den Kompetenzerwerb fördern, sondern auch den Transfer in die konkrete Führungspraxis bahnen. Im Grunde geht es, systemisch betrachtet, darum, dass die angehenden Schulleitungen lernen, soziale Systeme, wie ihre Schule, durch das soziale System selbst verstehend zu gestalten. Von Beginn der Qualifizierung an lernen die Teilnehmenden, sich selbst zu beobachten, Feedback von Beobachtenden anzunehmen und dies für die eigene Entwicklung und für Entscheidungssituationen reflektierend zu nutzen.

Progressio: *Was waren die Anforderungen an das neue Programm?*

Olaf Albert: Es ging um die Entwicklung eines modernen Führungskräfte Trainings, das die Teilnehmenden befähigt, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in ihren Schulen zu initiieren, zu begleiten und zu gestalten. Herausfordernd war die Integration von sogenannten Querschnittsthemen. Denken Sie zum Beispiel an rechtliche Fragestellungen oder Themen wie Digitalisierung, Diversität, Inklusion und Integration sowie salutogene Führung. Und mit Blick auf die Zukunft ist eine Anforderung, dass das Konzept die Herausforderung durch neue Entwicklungen im Erwachsenenlernen besteht. Stichworte sind an dieser Stelle E-Learning, Blended-Learning-Umgebungen oder neue Entwicklungen in der Schulpädagogik und im Schulmanagement. Die Schulleitungsqualifizierung ist in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebettet.

Progressio: *Wie läuft die Schulleitungsqualifizierung jetzt ab?*

Bernd Leven: Die Qualifizierung umfasst 13 Fortbildungstage in Gruppen mit 20 bis 25 Teilnehmenden, geleitet von jeweils zwei Moderierenden. Diese sind erfahrene und geschulte Leitungsmoderatoren und in der Regel selbst in der Schulleitung tätig. Zwischen den Präsenzveranstaltungen wird den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, individuelle Transfers des Gelernten in ihre individuelle Handlungswirklichkeit zu gestalten. Wir nehmen didaktische Grundprinzipien des Erwachsenenlernens ernst und laden die Teilnehmenden zur Selbstverantwortung, Selbststeuerung und Reflexion ihrer Lernprozesse ein. Die Teilnehmenden dokumentieren ihre individuellen Entwicklungen in einem Logbuch. Zum Ende stellen sie sich einer hochkomplexen Handlungssituation und gestalten in einem zweitägigen, computergestützten und wissenschaftsbasierten Planspiel einen komplexen Veränderungsprozess in einer fiktiven nordrhein-westfälischen Schule.

Olaf Albert: Gerade das Logbuch verweist auf die Bedeutung der Auseinandersetzung mit sich selbst in der Qualifizierung. Es geht eben nicht nur um Wissen und Kompetenzen, sondern auch um Haltung und Einstellung: Was ist mein Bild von mir als Lernendem und als Führungskraft? Was ist die Quelle meiner Energie und meines Selbst? Mit dem Organisationsforscher Otto Scharmer könnte man sagen, dass es darum geht, seinen „inneren Ort“ als Handlungsursprung kennenzulernen, zu verstehen und zu nutzen. Wir arbeiten zum Beispiel mit einer Methode, die wir „Triade +“ genannt haben: In einer Dreier-Lerngruppe beobachtet eine Person den Prozess zwischen den beiden anderen und stellt Hypothesen über die den Äußerungen zugrundeliegenden Einstellungen auf. Diese gibt sie dann in die Diskussion, um die anderen zur Suche nach dem blinden Fleck als der „Quelle des Handelns“ einzuladen.

Progressio: *Wird das neue Konzept auch auf andere Bereiche der Leitungsqualifizierung übertragen?*

Bernd Leven: Die Schulleitungsqualifizierung stellt eins von mehreren Formaten der Leitungsqualifizierung in NRW dar. Unser mittelfristiges Ziel ist es, eine größtmögliche Passung und Anschlussfähigkeit zwischen den einzelnen Formaten zu ermöglichen, um den Teilnehmenden vor und im Laufe ihrer Schulleitungstätigkeit so etwas wie eine Qualifizierungsfolge „aus einem Guss“ anbieten zu können. Die Basis besteht aus dem zugrundeliegenden Führungsverständnis im Sinne eines Leitbildes für pädagogische Führungskräfte in NRW, sowie aus der konsequent systemisch-konstruktivistischen Konzeption der Qualifizierungen und Weiterbildungen.

Progressio: *Wenn sich für die Schulleitung die Lernwelt verändert, bedeutet das auch eine Veränderung für kommende Schülergenerationen?*

Olaf Albert: Mit den Lernwelten verändern sich auch die Anforderungen an die Menschen. Unsere Vorstellung ist, dass veränderte Haltungen von Schulleitungen systemisch wirksam werden, über die Lehrkräfte und deren Unterricht für zukünftige Schülerinnen und Schüler. Wenn wir den Lernwelt-Gedanken ernst nehmen, dann wirkt auch die sich verändernde Lebens- und Lernwelt der Lernenden zurück. Für diese Wechselwirkungen im System gilt es, Schulleitungen vor dem Hintergrund von Veränderungsprozessen zu sensibilisieren. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang durch das Thema Digitalisierung.

Progressio: *Wie haben Sie unsere Zusammenarbeit erlebt?*

Bernd Leven: Zu Beginn existierte ein grundlegendes Konzept zu Inhalten und der methodisch-didaktischen Struktur der Schulleitungsqualifizierung, das durch eine Projektgruppe der QUA-LiS entwickelt worden war. Bereits beim ersten gemeinsamen Workshop wurde eine hohe Passung zwischen Progressio und dem QUA-LiS-Konzept deutlich, insbesondere im Blick auf Menschenbild, systemisch-konstruktivistisches Grundverständnis,

Erwachsenenlernen und eine erste Idee von Arbeits- und Kooperationsformen. Im Zuge der Zusammenarbeit ist es uns gelungen, das Konzept gemeinsam weiterzuentwickeln, die Erfahrungen und Modelle von Progressio zu nutzen und zu integrieren und in einem Prozess „auf Augenhöhe“ voneinander zu profitieren. Dies nicht zuletzt in der Kommunikation mit unterschiedlichsten Stakeholdern und Interessengruppen. In regelmäßigen Überarbeitungsschleifen und Entwicklungsloops ist eine Schulleitungsqualifizierung entstanden, die die zu Beginn beschriebenen Anforderungen in jeder Hinsicht erfüllt. In diesem Jahr beginnen wir gemeinsam mit Progressio mit der Qualifizierung der Moderierenden sowie der Trainerinnen und Trainer. Wir sind gespannt und wir freuen uns!

Olaf Albert: Gerade in der jetzt beginnenden Phase der Ausbildung der Moderierenden wird sich die Zusammenarbeit mit Progressio noch einmal intensivieren. Jetzt zeigt sich, wie die Qualifizierung von den Stakeholdern und Adressaten angenommen wird. Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden wir die Feedbacks und Evaluationen auswerten, um das Konzept weiter zu entwickeln.

Ja, das wird eine spannende Zeit und wir freuen uns auf die Rückmeldungen und die Weiterarbeit mit Dietmar Nowotka und Progressio.

Weitere News

Coaching-Ausbildung

Bewährt. Zum 19. Mal in Hannover | Innovativ. Mit aktuellen Features zur Agilität,...
(was-gerade-läuft/news-und-aktuelles/coaching-ausbildung.html)

Noch mehr "Digitale Tools" - Fortsetzung im Oktober 2019

Digitale Tools einsetzen - in Trainings, Workshops und Beratung. Ein "Best of"..
(was-gerade-läuft/news-und-aktuelles/noch-mehr-digitale-tools.html)

Personality First - AHEAD Bootcamp

Progressio coacht und begleitet High-Impact-Teams - Start am 25.02. in München...
(was-gerade-läuft/news-und-aktuelles/personality-first-ahead-bootcamp.html)

[Zur Übersicht von News/Aktuelles \(was-gerade-läuft/news-und-aktuelles/\)](#)

men, Seminaren, Angeboten

subscribe?

» [\(wer-wir-sind/kontakt.html\)](#) » [\(was-gerade-läuft/news-und-aktuelles/\)](#)

» [\(wer-wir-sind/was-uns-wichtig-ist.html\)](#)

» [\(wer-wir-sind/was-uns-antreibt.html\)](#)

[Impressum \(impressum.html\)](#)

[Datenschutz \(datenschutz.html\)](#)