

*journal für
schulentwicklung*

1/2007
11. Jahrgang

Thema

Leadership

StudienVerlag

Inhalt

Thema

<i>Wilfried Schley & Michael Schratz</i> Transformationale Führung braucht Leadership	4
<i>Sibylle Rahm</i> Die Sprache der Leadership Academy – Vom Aufforderungsgehalt magischer Wendungen und verheißungsvoller Geschichten	12
<i>John MacBeath</i> Leading learning and learning to lead	21
<i>Andreas Meisner</i> Leadership im Klassenzimmer	32
<i>Silvia Pool</i> Leadership auf dem Prüfstand – Mit der Leadership-Kompetenz-Skala Führungskompetenzen von Schulleitungspersonen auf der Spur	42

Methodenatelier

<i>Wilfried Schley & Michael Schratz</i> Leadership-Kompetenz aufbauen: Zwei Workshop-Einheiten	54
<i>Volker Dybbert</i> „Ich singe, weil ich ein Lied hab' ...“ Schreiben als Königsweg der professionellen Selbstreflexion	60

Literatur-Review

66

Impressum

70



Volker Dybbert

„Ich singe, weil ich ein Lied hab’ ...“ Schreiben als Königsweg der professionellen Selbstreflexion



Volker Dybbert ist Inhaber und Geschäftsführer von METEORTeam, Niederkassel. METEORTeam unterstützt Führungskräfte und Change-Manager in den Feldern Leadership, Beratung und Prozessbegleitung in Industrie und Schule.

*Ich singe, weil ich ein Lied hab, nicht weil es euch gefällt.
Ich singe, weil ich ein Lied habe, nicht, weil ihr's bei mir bestellt.
Ich singe, weil ich ein Lied hab.*

Konstantin Wecker

„Ich singe, weil ich ein Lied hab’ ...“ Der Sänger und Autor Konstantin Wecker tritt heraus aus dem Inneren und nur Privaten, macht sich sichtbar und hörbar. Er teilt seinem Publikum mit, was aus ihm an Gefühl, Bedürfnis und Erfahrung nach draußen will und was er zu sagen hat. Seine Suchbewegung erzeugt Resonanz, was er mitteilt, ist für andere bedeutsam. Weckers Initiative ist Impuls für einen Lern- und Austauschprozess, von dessen Erfahrungen und Ergebnissen beide Seiten profitieren. Weckers Gewinn sind Selbstvergewisserung, Orientierung und Bedeutsamkeit, sein Publikum erlebt sich verstanden, selbst ausgedrückt und ermutigt, beide Seiten erhalten das Lebenselixir Aufmerksamkeit. Ein Win-Win-Modell.

Wie lässt sich dieses Erfolgsmodell von Lernen auf die schriftliche Reflexion von Leadership- und Changemanagementprozessen im Bereich Schule übertragen? Dazu gleich mehr. Zunächst zur Frage: „Was ist schriftliche Selbstreflexion?“

Schriftliche Selbstreflexion

Sie sind Schulleiter vor Ihrer Pensionierung und wollen die Summe Ihrer Erfahrung nicht nur Ihrem Nachfolger, sondern allen relevanten Beteiligten innerhalb und außerhalb Ihrer Schule weitergeben bzw. dauerhaft verfügbar machen. Das ist mit Checklisten nicht getan.

Sie sind als Leiterin eines Qualitätsprojektes an einem delikaten Punkt angelangt und suchen zur besseren Einschätzung Ihrer eigenen Situation Beispiele für Vorgehensweisen und die damit verbundenen Erfahrungen von KollegInnen, die für vergleichbare Projekte verantwortlich sind. Die Ihnen bekannte Fachliteratur hat Ihnen nicht die gewünschten Aufschlüsse gegeben. Zu praxisfern für Ihre Belange. Und bei Ihrer Arbeit hat es bisher viel mehr „gemenschelt“ als dort dargestellt.

Immer dann, wenn es für Sie als Schulleiter darum geht, nicht im, sondern am System einer Schule Veränderungsprozesse einzuleiten und zu begleiten, ereignen sich unerklärlich, aber zuverlässig ungünstige Abläufe, die Sie künftig antizipieren wollen. Sie wollen herausfinden, ob Sie Teil des Problems sind. Dafür reicht es nicht aus, nachzudenken oder sich ein paar Stichpunkte aufzuschreiben.

Beim ersten Beispiel geht es um Tradierung und Wissensmanagement. Beim zweiten Beispiel würden Vergleichsdaten vergleichbarer Prozesse der Leiterin ermöglichen, dass man nicht bei Adam und Eva anfangen muss und sie – mit mehr persönlicher Sicherheit – einen für alle noch neuen Prozess besser aufsetzen kann. Im dritten Beispiel möchte sich

jemand selbst besser wahrnehmen bzw. sich selbst auf den Grund gehen. Jedesmal erweist sich schriftliche Selbstreflexion als hilfreiches Vorgehen.

Die schriftliche Selbstreflexion steht aber auch für eine Kulturtechnik und Methode der Zukunft. Als Beispiele seien „Vernetzung“, „Learning communities“ und, mit Einschränkungen, „Blogging“ genannt.

Am Beispiel Blogging lässt sich allerdings ein Trend festmachen: Tagebuch schreiben ist in! Das Eigene, Persönliche, Echte, Authentische schafft sich im Internet einen eigenen, neuen Raum. Mit großer, bisweilen an naive Selbstentblößung grenzender Offenheit wird dort das eigene Leben beschrieben und auch reflektiert – entweder mit Peers oder mit Menschen mit einem ähnlichen Hintergrund oder ähnlichen Interessen. Hier drückt sich u. a. ein tiefes Bedürfnis nach Selbstaussdruck, Vertrauen, Zugehörigkeit und Austausch aus, aber auch ein neues Verhältnis zur eigenen Privatheit. Ziel und Niveau der Selbstreflexion müssen hier nicht den Ansprüchen eines professionellen Selbstverständnisses genügen.

Altbekannte Dokumentationsformen zum Festhalten von Erleben, Ergebnissen und Erfahrungen können im Vergleich mit der schriftlichen Selbstreflexion nicht genügen:

Beim Tagebuch besteht wie beim Blogging die Gefahr von zu viel bloß Privatem, das so nicht zur professionellen Identität gehört.

Dem Protokoll fehlt ein ganzheitliches Verständnis, das insbesondere Emotionalität und Reflexion einbezieht und nicht nur an Ergebnissen oder der Dokumentation zeitlicher Abläufe etc. interessiert ist.

Schriftliche Selbstreflexion ist nicht nur Methode, sondern auch eine Haltung. Das Lied, d. h. die Botschaft und das damit verbundene Wissen wird bereitwillig geteilt, meist ohne Einfluss auf die künftige Verwendung zu nehmen.

Das geschieht aus einem Bewusstsein heraus, das sich seiner selbst bewusst werden will



und sich auch schon bewusst geworden ist und das so selbst bewusst im eigentlichen Sinne und – im Bewusstsein der eigenen Grenzen – bescheiden zugleich auftritt.

Die Erfahrung der eigenen Grenzen führt zur Erkenntnis, dass Fehler zu jedem Lernprozess gehören und Lernprozesse immer auch etwas Vorläufiges, Fragmentarisches haben, das mit „Anfängergeist“ im Sinn des Zen am besten genutzt werden kann. Nichts für Perfektionisten. Oder gerade doch!

Zusammenfassend lässt sich sagen:

1. Schriftliche Selbstreflexion ist Auseinandersetzung mit mir selbst und mich in Beziehung setzen zu mir selbst. Es geht zunächst um mich. Ich mache mir meine inneren Prozesse von der Wahrnehmung einer Situation bis zu meiner Reaktion/ Handlung bewusst klar, indem ich mich erinnere, Gefühle, Gedanken, Diffuses und Leere auf den Begriff bringe und aus der Metaposition heraus mit Blick auf mich, meine Interaktionen und den Kontext ordne und bewerte.
2. Schriftliche Selbstreflexion wendet sich an ein Gegenüber. Ohne wissen zu können, wer den Text lesen wird, richte ich die innere Aufmerksamkeit tendenziell auf einen Peer – also auf die kollegiale oder geschwisterliche Ebene. Dem Gegenüber teile ich meine Gedanken, Wege und Erfahrungen mit. Dabei liegt der Fokus nicht auf den Aufgaben und Problemen, sondern auf meinem Umgang damit und auf meinen Erfahrungen bzw. den Schlüssen, die ich aus meinen Erfahrungen gezogen habe.
3. Schriftliche Selbstreflexion hat ein Thema und bildet einen Fokus. Es geht nicht um alles, sondern um eine spezifische Situation, die nicht in ihrer Vollständigkeit erfasst werden soll, an der aber das Typische, Musterhafte, Einzigartige und ggf. auch Lehrreiche für mich dargestellt ist. Ganz subjektiv. Das Ganze geschieht in Form einer Story. Ich erzähle meine Geschichte.

Aus meiner Praxis. Mit meiner reflektierten Erfahrung darin. Die Wahrheit der Situation ohne beschönigendes Beiwerk und vielleicht mit offenen Enden. Es geht nicht darum, meine Meinung darzustellen, sondern mir und anderen zu Erkenntnissen zu verhelfen.

Was schwingt da eigentlich noch so mit

Kulturelle Rahmenbedingungen

Eigentlich ganz einfach. Oder doch nicht? Es gibt noch Stolpersteine auf dem Weg zu einer Kultur der schriftlichen Selbstreflexion. Zwei größere Brocken liegen im kulturellen Rahmen:

Schriftlichkeit wird – nicht nur im schulischen Kontext – innerlich vielfach verbunden mit Prüfung, Versagensängsten, der Erfahrung falsch oder schlecht bewertet zu werden und mit der Erfahrung erniedrigt zu werden.

Subjektivität galt lange als nicht wissenschaftlich; eine Einschätzung, die noch unselig nachwirkt.

Diese Voraussetzungen können zu Schreibhemmungen generell führen oder zu einem Schreibstil, der abstrakt bleibt und zu früh generalisiert.

Schreiben lässt Schreiber nicht kalt

Andere Schwierigkeiten liegen im Schreibprozess selbst.

Da bin zunächst ich selbst mit meinem inneren Redaktionsteam. Was erlebe ich da? Ich schreibe es einfach einmal auf. Vielleicht kennen Sie so etwas ähnliches auch von sich:

Alle sind da! Vor mir angetreten wie zu einem Appell, zu dem sie sich heimlich verabredet haben. Und jetzt gucken sie, als würden sie auf meine Befehle warten. Aber ich kenne sie besser, meine Pappenheimer! Manche mein ganzes Leben lang. Meinen Befehlen gehorchen sie nicht.

Da läuft nichts.

Als Erster war – wie fast immer bei mir – der Ehrgeiz zu vernehmen gewesen. Etwas großmütig und mir jetzt beim Festhalten seiner Aussagen auch etwas peinlich, hatte er getönt: „Das kannst Du auch! Das machst Du! Das kriegst Du terminlich noch auf alle Fälle hin! Keine Frage!“ Eigentlich hätte er am liebsten noch hinzugefügt: „Keine Widerrede!“

Er hatte es gar nicht nötig, von seiner Sprache und seiner Haltung her empathisch bei mir anzukoppeln, weil er weiß, wieviel Platz ich ihm innerlich einräume. Aber er kennt mittlerweile seine Gegenspieler in meinem inneren Team und überzieht nicht von Anfang an; er hat auch gelernt, dass ich auf zuviel Druck eher bockig reagiere.

Im Windschatten des Ehrgeizes war fast zeitgleich das Geltungsbedürfnis zur Stelle. Stets bereit sich mit dem Ehrgeiz zu verbrüdern und im Tandem einen eindeutigen, möglichst unumkehrbaren Impuls zu setzen, schmeichelte es: „Du willst doch Spuren hinterlassen! Einen bedeutsamen Beitrag leisten, auf den Du stolz bist und wofür andere Dich respektieren.“ Das war ja schon einmal eine Landmarke.

Gegen so viel Vorwärtsdrang mussten entsprechende Gegenkräfte aktiviert werden. Sie nahmen sofort ihre Arbeit auf.

Das Vorgehen der Vermeidung war sehr subtil. In unterschiedlichen Verkleidungen und stets unerwartet, mal als Bagatellisierung des Auftrages und der Aufgabenstellung, mal als klassische Aufschieberitis oder Häufung unglücklicher Umstände getarnt, unterwanderte sie feste Vorsätze und relativierte sie erfolgreich. „Ist das wirklich so wichtig? Muss das tatsächlich jetzt sein? Was soll denn schon geschehen, wenn Du es nicht tust?“ Und dann noch mit der Killerphrase meines amerikanischen, allerdings nur angeheirateten Veters: „Does it matter in ten years?“

Die Vermeidung war jedoch nur Vorhut und Begleittrupp meiner ältesten Freundinnen in Zusammenhang mit Schreiben. Die Schreib-

hemmung und ich, wir haben an sich schon seit vielen Jahren ein ziemlich gutes, geklärtes Verhältnis. Sie hat es sehr geschätzt, dass ich unserem vormals gespannten und für beide Seiten unerquicklichen Zustand mithilfe einer Aufstellung meines Inneren Teams auf den Grund gegangen bin. Dabei habe ich erkannt habe, wie wichtig sie für mich ist als Gegengewicht zu meinem bisweilen gegen mich selbst rücksichtslosen Ehrgeiz. Vor allem, wenn der sich auch noch mit meiner Ungeduld zusammentut.

Endlich meldete sich die Zuversicht und beruhigte das Geschehen weiter. „Du schreibst ja nicht zum ersten Mal. Und warst schon manches Mal erfolgreich. Lass’ Dich nicht kirre machen! Fang’ einfach an.“

Selbstklärung

Immer wieder: Selbstklärung! Sich selbst Aufmerksamkeit schenken, in sich hineinhören, spüren, nachvollziehen, akzeptieren ... Manchmal ganz schön anstrengend. Dieser Prozess hat aber auch seine schönen Seiten. Im Schreiben komme ich mit mir selbst in Kontakt, werde mir der Vielfalt und Kraft der eigenen beteiligten Seiten bewusst und formiere sie als vereinte Kraft in Richtung Aufgabenstellung.

Kommunikations- und Beziehungsklärung

Klärung ist aber auch in Bezug auf mein Gegenüber und die verbundenen Wechselwirkungen wichtig. Auch wenn ich meist nur mittelbar mit meinem Gegenüber im Gespräch bleibe, hat er als inneres Bild eine wichtige Funktion in Bezug auf die Qualität des Kontaktes und ermöglicht mir Richtung und Rückmeldung zu bekommen, wenn meine innere Denkbewegung kreisförmig und bezugslos zu werden droht.

Dabei tauchen Fragen auf wie: Wer sind meine Leser? Sind Sie mir gut gesonnen? Mache ich mich verständlich? Werde ich verstanden? Werde ich möglicherweise missverstanden? Werde ich Resonanz bilden? Wird jemand mit mir Kontakt aufnehmen? Wie offen



muss ich sein? Und wo beginnt Fahrlässigkeit? Wie gehe ich mit meinen Ambivalenzen um, nach welchen Kriterien entscheide ich mich? Welche Wirkungen hat mein Schreiben, welche Folgen kann es für mich in meiner Situation haben? Was könnte mir zum Schaden gereichen?

Themen- und Systemklärung

Die Klärung auf der Thema-Ebene und Globe-Ebene ist genau so wichtig. Dabei geht es um Fragen wie: Welche Ziele habe ich mir gesetzt? Was soll insgesamt dabei herauskommen? Was habe ich zu sagen bzw. schreiben? Was ist meine fachliche Kompetenz und damit mein fachlicher Auftrag und meine Botschaft? Was will da auch fachlich aus mir raus? Vertrete ich dabei meinen Standpunkt oder komme ich geistig in Bewegung? Wie bilde ich einen Fokus? Wie gelingt es mir mich nicht zu verzetteln? Wie stelle ich das Mäandern des Prozesses zwischen Sach- und Beziehungsebene dar? Woran erkenne ich, dass ich auf dem richtigen Weg bin bzw. mein Ziel erreicht habe? Welche Rahmenbedingungen muss ich beachten? Welche Wechselwirkungen mit meinem Umfeld entstehen durch meine innere Bewegung?

Hinweise zur Form und zur Methode –

Oder: Ich komme auf vielen Wegen nach Rom
Wie schreibe ich meine Selbstreflexion?

Zunächst zur Form: Ich-Aussagen, subjektiver Zugriff. In Form einer Story. Meiner Story. Aktive Formulierungen. Nach Möglichkeit Originalton. Auf Verständlichkeit achtend. Aber in meiner Sprache. Vielleicht so sperrig oder kurz angebunden, wie ich mich gerade erlebe. Oder jauchzend. Im Präsens, der Zeitform der Unmittelbarkeit und Gegenwärtigkeit schreibend. So, als ob es gerade geschieht. Im Präsens, Subjekt und Kontext verbindend. In das Geschehen eintauchend und wieder auftauchend, um von außen oder oben Distanz zu gewinnen, oszillierend zwischen Prozess und Erkenntnis.

Auf den anderen gerichtet. Deshalb offen,

zum Gespräch oder zur Teilhabe einladend. Offen für mögliche Reaktionen.

Persönliche Selbstreflexion mit dem „Rad der Wahrnehmung“

- Was habe ich wahrgenommen?
- Wie habe ich das gedeutet?
- Wie habe ich aufgrund meiner Deutung emotional reagiert? Welche Gefühle hat das wachgerufen?
- Was waren meine Intensionen in dieser Situation?
- Was habe ich dann tatsächlich gemacht?
- Welche Bedürfnisse hatte ich in dieser Situation und welche Bedürfnisse habe ich befriedigt / nicht befriedigt? (M. Rosenberg)
- Welche anderen Deutungsmöglichkeiten hätte es gegeben? Und was wäre geschehen, wenn ich es anders gedeutet hätte?

Zur *Methode*: Hier eignen sich alle Modelle die Subjektivität, Multiperspektivität, die eine zeitliche oder psychologische Ordnung und den Wechsel von Sach- und Beziehungsebene bieten. Und die Orientierung, Verortung und Reflexion ermöglichen. Anything goes – je nach persönlichem Bedürfnis in Bezug auf Freiheit oder Bezugsrahmen.

Prozessreflexion und Monitoring

Hierfür eignen sich viele Instrumente, die aus dem Projektmanagement insbesondere für das Monitoring bekannt sind und mich einerseits zur Definition von (Erfolgs-)Indikatoren anhalten, andererseits dadurch auch die Prozessreflexion vereinfachen. Für andere Aufgaben kann ein Instrument wie z. B. die „Systemisch-zyklische Aufgabenbearbeitung (SZA)“ von METEORTeam hilfreich sein.

Reisemetapher

- Wo und wie bin ich gestartet? Mit welchen guten Vorsätzen? Mit welcher Landkarte?
- Wie ist mein Weg verlaufen (Geradlinig, hügelig, mäandierend ...)
- Welche Meilensteine habe ich gesetzt?
- In welche Sackgassen bin ich gelaufen und an welche äußeren Hindernisse (Der Sumpf der Bürokratie, Stürme im Berufsalltag ...) und inneren Hindernisse (Erschöpfung, Mutlosigkeit ...) bin ich gekommen?
- Welche Ressourcen habe ich auf dem Weg benötigt? Was und wer hat mich unterstützt? Was hat mich motiviert?
- Was waren die bedeutsamen Hoch- und Tiefpunkte auf der Reise? Gab es einen wichtigen Durchbruch (gefährlichen Pass überwunden, dunkles Tal durchschritten, Wüste durchquert ...)
- Wo bin ich heute angekommen? Hat sich der Weg gelohnt? Was habe ich beim Laufen gelernt? Welcher Weg liegt jetzt vor mir?
- etc.

Integrative Reflexionsmodelle

Die folgenden Instrumente und Methoden sind umfassender. Sie ermöglichen den Blick auf mich, auf Organisation / Kontext und auf den Prozess zugleich.

- Die Reisemetapher
- Die Theatermetapher
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)
- 7 Phasen der Organisationsentwicklung (Glasl)
- Eisberg-Modell nach IOS (IOS)
- Teamentwicklungsuhr
- Logische Ebenen (Dilts)

Theatermetapher

- Wer war am Libretto beteiligt?
- Wie habe ich meine Rolle als Führungskraft gespielt? Wie wollte ich sie ursprünglich schreiben und wie war die tatsächliche Umsetzung? Wo war meine Rolle aktiv, wo passiv?
- Wer spielte in dem Stück wichtige Rollen – KollegInnen, –Vorgesetzte, SchülerInnen, Eltern etc. Wer tauchte nicht auf im Stück, obwohl er hätte mitspielen müssen?
- Welche Akte gab es?
- Stimmt die Dramaturgie?
- Was waren wesentliche Szenen, die das Stück charakterisieren?
- Welche Höhepunkte gab es?
- Welche besonderen Voraussetzungen waren auf meiner konkreten Bühne gegeben? (Bühnenbild, Ausstattung, andere Ressourcen)
- etc.

Und jetzt viel Freude beim Erkenntnis baggern und teilen in der „Community of Practice“!

Anmerkung

Herzlichen Dank an Evelyn Arns (Arns Projekte), Dr. Markus Hänsel (METEORTeam), Prof. Dr. Wilfried Schley (IOS) für ihre Unterstützung!



Erstens: Es gibt Prinzipien (siehe Hargreaves und Fink), an denen nachhaltige Entwicklungen erkennbar sind.

Zweitens: Nachhaltigkeit benötigt nicht nur im Bereich des Umweltschutzes, sondern auch im Bildungsbereich den Einsatz vieler „change agents“, die sich auf verschiedenste Art und Weise vernetzen und zusammenarbeiten.

Drittens: Nachhaltige Leadership im Bildungsbereich legt den Fokus nicht nur auf die Einzelschule, sondern auf das Gesamtsystem und dessen Umwelt.

*Martin Hartmann, Mag., ist
Forschungsassistent am Institut für Lehrer-
Innenbildung und Schulforschung an der
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.*

Impressum

journal für schulentwicklung
ISSN 1029-2624
11. Jahrgang 2007

© 2007 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout: Stefan Rasberger/Studienverlag
Druck: FotoLitho Longo

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
e-mail: order@studienverlag.at; internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Mag. Bianca Ender, c/o Studienverlag

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint
viermal jährlich.
Jahresabonnement: € 34,-/sfr 58,90
Einzelheft: € 13,90/sfr 25,10
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

HerausgeberInnen
Herbert Altrichter, Universität Linz
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg
Monica Gather Thurler, Universität Genf/Genève
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Marlies Krainz-Dürr, IFF Klagenfurt
Hans-Günter Rolff, Universität Dortmund
Wilfried Schley, Universität Zürich
Michael Schratz, Universität Innsbruck
Anton Strittmatter, Päd. Arbeitsstelle LCH, Biel/Bienne

Die mit dem Verfässernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag; Markus Hatzler (Geschäftsführer), Rosa Hatzler, Elfriede Sponring
Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

Kempfert/Rolff: Internationale Seminare zur Schulentwicklung

Thema: Zielgeführte Schulentwicklung

Schulen, die selbstständiger werden und eigenverantwortlich arbeiten, müssen ihre Ziele zunehmend selber klären und festlegen. Zudem wissen wir aus dem Qualitätsmanagement, dass zielorientiertes Handeln ein „Treiber“ für Verbesserungsmaßnahmen ist. Zielgeführte Schulentwicklung wird also immer wichtiger, findet aber bisher nicht die genügende Aufmerksamkeit.

Inhalte: Deshalb behandelt dieser Kurs zielgeführtes Handeln auf allen Ebenen der Schulentwicklung wie

- Was sind Ziele, welche Arten?
- Funktion von Zielen für die Schulführung
- Ziele und Evaluation
- Unterscheidung Ziele, Indikatoren, Maßnahmen
- Balanced Scorecard als Ansatz, mit strategischen Zielen zu arbeiten
- Zielvereinbarungen und wie man sie schließen kann

Termin: 22. und 23. Mai 2007

In den Trainings stehen praktische Übungen im Mittelpunkt, die zumeist anhand von Fallbeispielen in Kleingruppen stattfinden. Sie werden durch ein Grundlagenreferat eingeleitet und abschnittsweise im Plenum ausgewertet. Sie werden durchgeführt durch einen theorieinteressierten Schweizer Schulleiter (Guy Kempfert) und einen praxiserfahrenen deutschen Hochschullehrer (Prof. Dr. Hans-Günter Rolff). Sie dienen auch dem internationalen Erfahrungsaustausch, da Teilnehmer aus der Schweiz, aus Deutschland, Österreich und Südtirol eingeladen werden.

Adressaten sind Schulleitungen, Mitglieder von Steuergruppen, Personen aus der Schulaufsicht und aus Schulverwaltungen

sowie Schulentwicklungsberater und -beraterinnen.

Ort:

Leuenberg/Hölstein (bei Basel)

Kosten:

CHF 390.00

(exkl. Unterkunft, die preiswert ist)

Anmeldungen an: Guy Kempfert, Himmelrainweg 24, 4450 Sissach, Tel. 0041-61-927 54 54 (Schule), e-mail: guy.kempfert@bl.ch

Berufsbegleitender Studiengang „Supervision“

Das Institut *Advanced Studies (AS)* an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel bietet ab Sommer 2007 erneut das 2 ½ jährige Weiterbildungsstudium „Supervision“ an. Das Studium findet an Wochenenden statt.

Nach dem *Kieler Supervisionsmodell* wurden seit 1993 in Schleswig-Holstein, Bremen, Brandenburg und Sachsen mehr als 250 Supervisor/innen qualifiziert.

Abschluss:

- Grundkurs (15 Monate): AS-Universitätszertifikat Pädagogisch-psychologische Beratung
- Aufbaukurs (15 Monate): AS-Universitätszertifikat zum Supervisor/zur Supervisorin

Zielgruppe:

Menschen in pädagogischen, psychologischen, sozialen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern

Voraussetzungen:

Hochschulzugangsberechtigung, qualifizierte Berufserfahrung, persönliche Eignung für Beratungstätigkeit

Kosten:

€ 5.850,- zahlbar in 30 Raten zu € 195,00, zzgl. Unterbringung und Verpflegung im Tagungshaus

