



Hans-Günter Rolff |
Jörg Teichert (Hrsg.)

Schulleitung in der Wissensgesellschaft

Eine Publikation zum
10-jährigen Bestehen der
Deutschen Akademie für
Pädagogische Führungskräfte

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Rolff/Teichert (Hrsg.) Schulleitung in der Wissensgesellschaft,
ISBN 978-3-7799-4488-1, © 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel,

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4488-1>

Zehn Jahre Deutsche Akademie für Pädagogische Führungskräfte

Jörg Teichert

Der Impuls zur Gründung der DAPF ging von Hans-Günter Rolff aus. Er war anschließend auch ca. sieben Jahre lang der wissenschaftliche Leiter der DAPF und ist von Beginn an bis heute der Vorsitzende ihres Akademierates. Der Vorlauf der Gründung bestand in einem Gespräch des Gründers mit mir, zu dieser Zeit Leiter des damaligen Zentrums für Weiterbildung der TU Dortmund, heute Bereich Weiterbildung des Zentrums für HochschulBildung.

Die DAPF ist eine gemeinsame Einrichtung des Zentrums für HochschulBildung (zhb), Bereich Weiterbildung, und des Instituts für Schulentwicklungsforschung (IFS) der Technischen Universität Dortmund. Träger ist der Verein Wissenschaftliche Weiterbildung an der TU Dortmund e.V.

Die DAPF hat eigenes Personal, durchschnittlich zwei wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und acht geringfügig Beschäftigte, meist Studierende der TU Dortmund. Wissenschaftlicher Leiter der DAPF ist seit drei Jahren Prof. Dr. Claus Buhren, Institut für Schulsport und Schulentwicklung der Deutschen Sporthochschule in Köln. Er war zuvor auch Mitarbeiter des Instituts für Schulentwicklungsforschung der Dortmunder Universität. Die DAPF nutzt als Mieterin Räume der TU Dortmund in einem Gebäude des Zentrums für HochschulBildung in der Hohe Straße in Dortmund. Dieses weist neben geeigneten Seminarräumen eigene Parkplätze und eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr auf.

Es gibt einen jährlich tagenden Akademierat mit Persönlichkeiten aus Hochschulen, öffentlichen Einrichtungen und Verbänden. Aufgabe des Akademierates ist es, die Aktivitäten der DAPF zu begleiten und zu unterstützen und Anregungen

für die zukünftige Entwicklung zu geben. Des Weiteren gibt es eine Steuergruppe, die auf der operationalen Ebene die Geschichte der DAPF bestimmt.

1 Zur Philosophie der DAPF

In den ersten Jahren hat die Steuergruppe der DAPF die Grundlagen und die Philosophie der DAPF ausführlich diskutiert und anschließend festgelegt. Die DAPF sieht ihre Hauptaufgabe in der Förderung und Qualifizierung von Führungskräften in allen pädagogischen Bereichen unterhalb der Hochschulebene. Sie verbindet Wissenschaft mit der Praxis und die Praxis mit der Wissenschaft zum beiderseitigen Vorteil.

Sie verfolgt insbesondere den aktuellen Stand der Schulleitungsforschung und nutzt deren Ergebnisse für Weiterbildungsveranstaltungen zur Optimierung der Leitung und Qualität von Schulen. Sie führt (in Zusammenarbeit mit dem Institut für Schulentwicklungsforschung) eigene Forschungsprojekte speziell zu Bereichen durch, die bisher nur wenig erforscht sind, z. B. zum Einfluss der Schulleitung auf Gesundheit.

Die DAPF arbeitet mit hochqualifizierten Dozentinnen und Dozenten aus Wissenschaft und Praxis. Zum Dozentenstamm gehören Schulleiter/innen aus mehreren Bundesländern, die sich sowohl in der Schulleitung als auch in der Aus- und Weiterbildung besonders bewährt haben, ebenso wie Professorinnen und Professoren, die sowohl Erfahrungen aus ihren Wissenschaften einbringen, als auch sich durch hervorragende und bewährte Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung auszeichnen, sowie freiberufliche Trainer/innen und weiterbildungserfahrene Mitarbeiter/innen von Bildungsbehörden. DAPF-Dozenten kommen auch aus Österreich und der Schweiz.

Zur Zielgruppe der DAPF gehören (stellvertretende) Schulleiter/innen, Abteilungs-, Stufen-, didaktische Leiter/innen, Fachkonferenzvorsitzende, Fachgruppenleiter/innen, Steuergruppenmitglieder, Jahrgangsstufensprecher/innen, aber auch Mitglieder von Unterstützungseinrichtungen, der Schulverwal-

tung und Schulaufsicht, und alle, die sich weiter qualifizieren wollen.

Die DAPF arbeitet in ihren Programmschienen mit einer Doppelstrategie: Einerseits werden die Praxiserfahrungen der Teilnehmenden aufgegriffen, einbezogen und auf wissenschaftlicher Grundlage reflektiert. Andererseits beruhen die von den Dozenten eingebrachten Konzepte und Inhalte auf der Basis anerkannter und aktueller Theorien, die durch eigene Forschungsprojekte erweitert, ergänzt, aktualisiert und differenziert werden. Auch die Didaktik der Veranstaltungen orientiert sich an neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Hierbei steht der Lerngewinn der Teilnehmer/innen durch Diskussion und aktive Teilnahme im Vordergrund.

In allen Veranstaltungen der DAPF steht ein didaktisches und methodisches Konzept im Vordergrund, das auf der aktiven Aneignung der Inhalte und Kompetenzen durch die Teilnehmer/innen beruht. Praxisorientierung, Wissenschaftsorientierung und Teilnehmerorientierung werden in ihm verknüpft. Insbesondere in den Zertifikatsprogrammen und dem weiterbildenden Masterstudiengang werden zusätzlich differenzierte Konzepte der Lernbegleitung (u.a. Lerntagebücher, Kollegiales Teamteaching, Reflexionsgruppen) angeboten.

Zusätzlich hat die DAPF ein eigenes Führungskonzept entwickelt, das der „konfluenten Leitung“. Da die Aufgabe, eine Schule zu leiten, immer komplizierter wird, nehmen die Ansprüche an eine effiziente Leitung so zu, dass diese nur durch eine Aufteilung der Aufgaben, verbunden mit einer kooperativen Verantwortung erfüllt werden können. Dabei spielen die Führungspersonen auf der „mittleren Ebene“ (Fachgruppenleiter/innen, Steuergruppen, Mitbestimmungsgremien, Interessenvertretungen, etc.) eine besondere Rolle. Dies bedeutet eine veränderte Aufgabenstruktur des Schulleiters/der Schulleiterin. Sie besteht weniger in der Durchführung von Einzelaufgaben, sondern vorwiegend in der Zusammenführung, d.h. der Zuordnung, Kontrolle, Abstimmung und Koordinierung der Einzelaufgaben in einem Gesamtkonzept („konfluente“ Leitung).

Dabei ist unstrittig, dass dieses Führungskonzept auf vereinbarten, transparenten Zielen beruhen sollte, die mit den Überzeugungen der Führungspersönlichkeiten in Einklang stehen müssen.

2 Formate und Ergebnisse

Bereits im ersten Jahr der DAPF wurden die meisten der auch heute noch aktuellen Programmschienen der DAPF festgelegt. Es handelt sich um verschiedene, für die Weiterbildung typische Formate.

- Seminare von ein bis zwei Tagen Dauer
- Kongresse
- Zertifikatsstudien
- Maßgeschneiderte Veranstaltungen
- Planungen eines weiterbildenden Masterstudiengangs

Diese Formate wurden im Laufe der Jahre ergänzt um

- Zukunftswerkstätten
- „Evolving Cases with Critical Incidents“ (anspruchsvolle Fallberatung anhand interessanter Schulen) sowie
- Publikationen / Forschungsarbeiten.

2.1 Seminare

Seit 2005 stellt die DAPF halbjährlich ein Seminarprogramm zusammen, in dem aktuelle Themen für die Zielgruppen angeboten werden. Es handelt sich in den letzten Jahren pro Halbjahr in der Regel um 15 bis 30 Veranstaltungen, die zum Teil mit mehreren Terminen angeboten werden. Die Auslastung ist gut. In den zurückliegenden zehn Jahren nahmen 3.440 Personen mit 4.470 Teilnahmetagen die Veranstaltungen wahr und es wurden 248 Seminare durchgeführt. Die Teilnahme ist offen

für alle Mitglieder der genannten Professionen. Die Zahl der Teilnahmetage ist in den ersten Jahren deutlich angestiegen und liegt in den letzten vier Jahren bei durchschnittlich 686 pro Jahr.

Auch wenn die Fortführung von Veranstaltungen im Seminarbereich für Schulleitungen kein Selbstläufer ist, werden die Perspektiven des DAPF-Angebotes von der Steuergruppe als recht gut eingeschätzt.

Auf der Basis eines Erlasses des NRW-Ministeriums für Schule und Weiterbildung können die Seminare der DAPF einen Ersatz für die Schulleitungsqualifizierung NRW bedeuten. Dafür ist eine Auswahl der Einzeltage in Bezug auf verschiedene Themenfelder notwendig.

Die Bandbreite der Seminarthemen ist recht groß und orientiert sich an der Nachfrage der Zielgruppe. Als Beispiele seien genannt: Professionelle Moderation von Konferenzen, Fit für das Eignungsfeststellungsverfahren, „Leading from Behind“ – Neue Konzepte der Schulführung, Steuergruppen – Praxisaustausch und Problemanalysen sowie Projektmanagement.

2.2 Fachkongresse

In den zurückliegenden zehn Jahren hat die DAPF sechs Kongresse durchgeführt, die sich strikt als Fachkongresse verstehen, davon die ersten fünf auf dem Campus der TU Dortmund, den sechsten im Kongresszentrum Westfalenhallen, wo 2016 auch der siebte Kongress stattfinden soll. An den sechs Kongressen haben 2.520 Personen teilgenommen. Damit kann auch mit dieser Programmschiene eine breite Öffentlichkeit innerhalb der Zielgruppen erreicht werden und zudem ist eine Teilnahme ohne Zugangsvoraussetzungen möglich.

Der Reihentitel der Kongresse lautet „Handwerkszeug für Schulleitung“ und die Ergebnisse wurden bislang meist als Bücher veröffentlicht, zuletzt im Beltz-Verlag.

Die Fachkongresse weisen verschiedene Charakteristika auf, die in der Summe deren Attraktivität ausmachen. Es wer-

den „Werkstätten“ mit maximal 25 Personen angeboten, in denen eine Mitarbeit der Teilnehmenden Teil des Konzeptes ist. Diese finden parallel statt und dauern 90 Minuten, besonders nachgefragte Werkstätten werden in einer zweiten Runde wiederholt. Während der Kongresse werden didaktische Methoden wie z.B. Fish-Bowl oder Mottogruppen eingesetzt. Ergänzt wird das Angebot um aktuelle Vorträge im Plenum bzw. Halbplenum.

Es gibt eine Reihe von Partnern bei den Kongressen, die finanziell oder auf andere Weise die Durchführung ermöglichen bzw. erleichtern. Bei dem Kongress in 2016 sind dies beispielsweise der Beltz Verlag, die Unfallkasse NRW, die Qualitäts- und Unterstützungsagentur Landesinstitut für Schule (QUALIS NRW) und Schulmanagement NRW, die Schulleitungsvereinigung NRW und der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands.

2.3 Zertifikatsstudien

Die Rahmenbedingungen für weiterbildende Studien mit Zertifikatsabschluss sind im § 62 des Hochschulgesetzes NRW aufgeführt. Die Abschlüsse werden von der TU Dortmund, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie vergeben und die DAPF bereitet die Teilnehmenden mit der Durchführung der Zertifikatsstudien auf die Abnahme der Prüfung durch die TU Dortmund vor.

Es haben bislang 629 Personen an den Zertifikatskursen von DAPF und TU Dortmund teilgenommen und sie weisen 8.087 Teilnahmetage auf. Es liegen 28 Studiengruppen aus 10 Zertifikatskursen zugrunde. In Kursen mit Großgruppen wurden in vier Studiengruppen weitere 322 Personen mit 4.592 Teilnahmetagen geschult.

Die Zertifikatsstudien umfassen eine bemerkenswerte thematische Bandbreite, wie z.B. das von der DAPF selbst entwickelte „Unterrichtsbezogene Qualitätsmanagement“, „Systematische Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe“, die

„Weiterentwicklung Regionaler Bildungsnetzwerke“ und die „Qualifizierung der Co-Leitungen der Kompetenzteams in NRW“. Ein wichtiger Partner der DAPF in verschiedenen Projekten ist die Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens, für die u.a. vor Ort der Zertifikatskurs „Führung und Management in der Schulleitung“ mehrfach durchgeführt wurde bzw. wird. Die DAPF versucht nicht, mit den Landesinstituten zu konkurrieren, sondern ist bemüht, innovative Pilotprojekte zu entwickeln und zu erproben.

Die Zulassung der Teilnehmenden zu den Zertifikatskursen ist von verschiedenen individuellen Voraussetzungen abhängig, die allerdings nicht zwangsläufig einen Studienabschluss zur Bedingung haben. Manchmal ist auch eine mindestens dreijährige berufliche Tätigkeit in einem für das Studium relevanten Bereich hinreichend. Während einige der Zertifikatskurse frei beworben werden und für eine Teilnahme lediglich die Zulassungsvoraussetzungen erfüllt sein müssen, sind andere für eingegrenzte Zielgruppen entwickelt worden und es sind von Partnereinrichtungen teilweise ganze Kontingente bzw. Studiengruppen belegt worden. Somit ist nur ein Teil der Kurse für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich (gewesen). Alle diese Kurse stellen einen wichtigen Bestandteil der DAPF dar, nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen und wegen einer guten Planbarkeit der Abläufe und Rahmenbedingungen. Die Perspektive ist grundsätzlich als gut zu bewerten, aber es bedarf einer stetigen Marktbeobachtung und Flexibilität sowie weitergehender Kooperationsüberlegungen, um auch institutionelle Partner zu halten bzw. neu zu gewinnen.

Zertifikatskurse zum einzelschulischen Qualitätsmanagement wurden beispielsweise in Hamburg, Berlin, Sachsen-Anhalt und NRW durchgeführt.

2.4 Maßgeschneiderte Veranstaltungen

In den letzten zehn Jahren haben 2.330 Personen mit 2.492 Teilnahmetagen an 42 maßgeschneiderten Veranstaltungen

der DAPF teilgenommen. Es handelt sich um sehr heterogene Veranstaltungen für „geschlossene“ Zielgruppen, an denen also in der Regel nicht alle interessierten Personen teilnehmen können, sondern eine Auswahl von Personen, die vom Auftraggeber der Weiterbildung vorgenommen wird. Damit sind die Veranstaltungen zwar bezüglich der Teilnahmemöglichkeit eingeschränkt, haben aber angesichts der Größe der erreichten Personenzahlen dennoch eine positive Ausstrahlung für die DAPF.

2.5 Weiterbildender Masterstudiengang

Mit Start im Mai 2014 wurde der erste weiterbildende Masterstudiengang der TU Dortmund etabliert. Der Name lautet „Führung und Management in Bildungseinrichtungen“ und erschließt mit einem „Master of Arts“ ab. Die erste Studiengruppe besteht aus 19 Teilnehmenden und der Studienstart ist für alle zwei Jahre vorgesehen. Es handelt sich um das akademische „Aushängeschild“ in der Weiterbildung von TU Dortmund und DAPF.

Der Studiengang dauert vier Semester, davon die ersten drei mit gesamt 22 Präsenztagen und das vierte zum Schreiben der Masterarbeit. Die Inhalte sind auf sieben Module verteilt, Zielgruppe der Ausbildung sind insbesondere Personen, die bereits in der Schulleitung tätig sind sowie Lehrkräfte und pädagogisches Personal, die eine Funktionsstelle an einer Schule, Schulverwaltung oder einer anderen Bildungsinstitution anstreben und/oder inne haben.

Der Masterstudiengang wurde am 6. Februar 2015 akkreditiert. Die 2. Studiengruppe soll im April 2016 starten.

2.6 Zukunftswerkstätten

Seit sieben Jahren werden von der DAPF regelmäßig zwei Zukunftswerkstätten pro Jahr durchgeführt, die eine gesundheits-

bezogene Thematik haben und deshalb von der Unfallkasse NRW finanziell unterstützt werden. Eine weitere Zukunftswerkstatt wurde vom Land NRW zum Thema „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ geordert, so dass an gesamt 15 Zukunftswerkstätten 1.200 Personen teilgenommen haben. Dieses Format ist ohne Zugangsbeschränkung für alle Interessenten offen.

Bei der Zukunftswerkstatt handelt es sich um ein Großgruppenverfahren. Sie zielt durch den Einsatz von kreativen Techniken darauf ab, neue Zielvorgaben, neue Projekte und Problemlösungen zu schaffen – unabhängig von den bestehenden Rahmenbedingungen („Die Weisheit der Vielen!“). Bei den Zukunftswerkstätten der DAPF geht es darum, Schulleitern und Schulleitungsmitgliedern Ideen für Projekte und konkrete Projektansätze zum schulischen Gesundheitsmanagement an die Hand zu geben, die dazu beitragen können, Lehrerbeltastung im Schulalltag zu verringern.

2.7 „Evolving Cases with Critical Incidents“

Bei diesem Format (zu Deutsch in der erweiterten Übersetzung: „Erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse mit kritischen Ereignissen – Kennenlernen, analysieren und Lösungen finden“) lernen Schulen von Schulen und Schulleitungen von Schulleitungen. Es gibt ausgewählte fallgebende Schulen, die Ereignisse bis zu einem ersten und zu einem zweiten „kritischen Ereignis“ vorstellen, die anschließend in Arbeitsgruppen beraten werden. Die Lösungsvorschläge werden dann mit denen der „Hauptdarsteller“ verglichen.

2.8 Publikationen / Forschungsarbeiten

Es wurden zwei DAPF-Forschungsprojekte über das Institut für Schulentwicklungsforschung unter der Verantwortung von Hans-Günter Rolff durchgeführt, eines zur salutogenen Lei-

tung und eines zu Senior Experts. Nach den Kongressen wurden vier Bücher herausgegeben, eines nach einem der Forschungsprojekte und zwei weitere erschienen als Handbücher in einer DAPF-Reihe. Die Titel im Einzelnen:

- Buhren, C. G. (Hrsg.) (2015): Handbuch Feedback in der Schule. Beltz Verlag, Weinheim
- Buhren, C., Neumann, S., Rolff, H.-G., Gieske, M., Gasch, B., und Teichert, J. (Hrsg.) (2013): Das Handwerkszeug für die Schulleitung. Beltz Verlag, Weinheim
- Buhren, C. G. und Neumann, S. (Hrsg.) (2016): Führungsaufgaben der Schulleitung. Bausteine für die Personal- und Unterrichtsentwicklung. Beltz Verlag, Weinheim
- Harazd, B., Gieske, M. und Rolff, H.-G. (2009): Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrerergesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Wolters Kluwer, Köln
- Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2011): Qualität mit System. Carl Link, Köln
- Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2015): Handbuch Unterrichtsentwicklung. Beltz Verlag, Weinheim
- Rolff, H.-G., Rhinow, E., Röhrich, T. (Hrsg.) (2009): Unterrichtsentwicklung – Eine Kernaufgabe der Schule. Die Rolle der Schulleitung für besseres Lernen. LinkLuchterhand, Köln
- Rolff, H.-G., Rhinow, E., Röhrich, T. und Teichert, J. (Hrsg.) (2011): Qualität in allen Schulen. Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement. Wolters Kluwer, Köln

2.9 Allgemeines

Die DAPF hieß bis zum Februar 2012 *Dortmunder* Akademie für Pädagogische Führungskräfte, dann wurde der Begriff ‚*Dortmunder*‘ durch ‚*Deutsche*‘ ersetzt. Dies war der zunehmenden geografischen Verbreitung der Durchführung der DAPF-Veranstaltungen geschuldet. So fanden beispielsweise (teils maßgeschneiderte) Kurse in Berlin, Bremen, Hamburg, Sachsen-Anhalt, Hessen, Rheinland-Pfalz und der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens statt.