QMM -DidL

Qualifizierung
von didaktischen Leitungen an Oberschulen und Gesamtschulen
in Niedersachsen

Stand: Dezember 2013

Niedersachsen

Vorwort

Qualifizierung Didaktischer Leitungen an Oberschulen und Gesamtschulen

Unverzichtbarer Teil der Schulleitungen in Gesamtschulen ist die Didaktische Leitung. Auch an den Oberschulen mit 288 oder mehr Schülerinnen und Schülern ist die Funktionstelle der Didaktischen Leiterin oder des Didaktischen Leiters vorgesehen. Ihre Leitungsfunktion leitet sich aus der Stellung der Schulleiterin oder des Schulleiters gemäß § 43 NSchG ab. Insoweit sind Didaktische Leitungen Fachvorgesetzte der unterrichtenden Lehrkräfte. Schulleiterinnen und Schulleiter können ihre sich aus § 43 NSchG ergebenden Weisungsbefugnisse und Führungsaufgaben an die ständige Vertreterin oder den ständigen Vertreter oder auf Funktionsträgerinnen und Funktionsträger einzelner Bereiche übertragen. Daraus folgt, dass auch Didaktische Leiterinnen und Leiter im Auftrag der Schulleiterin oder des Schulleiters Führungsfunktionen sowie die Aufgaben von Fach- und Dienstvorgesetzten wahrnehmen können.

Übertragen auf die Leitungsstruktur einer Schule kann also eine obere Leitungsebene (Schulleiter/in und ständige/r Vertreter/in im Abwesenheitsfall) von einer darunter liegenden Leitungsebene unterschieden werden. Zu dieser mittleren Leitungsebene, („mittleres Management“) gehört u.a. die Didaktische Leitung. Ihr zugeordnet sind die Fachkonferenzleitungen, die eine sachgerechte, rechtssichere und effiziente Arbeit der Fachkonferenzen sicherstellen.

Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten seit 2003 eine systematische Qualifizierung bei erstmaliger Übertragung des Dienstpostens. Ständigen Vertreterinnen und Verstretern wird seit 2010 ein systematisches Qualifizierungsangebot gemacht. Qualifizierungsmaßnahmen für das „mittlere Management“ werden ab 2013 angeboten – zunächst für die didaktischen Leiterinnen und Leiter. Die Qualifizierung besteht aus berufsbegleitenden, zumeist mehrtägigen Trainingsphasen, die sich über die Dauer ungefähr eines Jahres verteilen. Schwerpunkte sind u. a.:

- Rolle, Selbstverständnis und rechtliche Stellung der Didaktischen Leitungen
- Führungskompetenzen (Kommunikation und Steuerung)
- Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- Zusammenarbeit mit Konferenzen und Gremien
- Aufgabenbereiche Didaktischer Leitungen
- Unterrichtsentwicklung als zentrale Aufgabe
- Verfahren der Qualitätsentwicklung

1: Führung und Kommunikation

Kompetenzen	Beispielhafte Inhalte
Die didaktischen Leiterinnen und Leiter nehmen durch Beauftragung der Schulleiterin oder des Schulleiters Führungsaufgaben bei der Qualitätsentwicklung und –sicherung insbesondere des Unterrichts wahr. Dabei sind Kommunikation und Information zentrale Elemente ihres Führungshandelns. Dafür…	
• erweitern sie ihrer Rolle als Lehrkraft um Führungsaspekte und machen sich die neue Rolle als Führungskraft zu eigen • entwickeln mit allen Angehörigen der Schulleitung eine Vision und ein Führungsleitbild • gehen sie achtsam mit sich selbst und anderen um	• Biographische Aufarbeitung und Reflexion des Rollenwechsels • Klärung von neuer Rolle und Selbstverständnis
• richten sie ihre Führungsziele am Orientierungsrahmen für Schulqualität und an Ergebnissen externer sowie interner Evaluation aus • setzen sie das Schulprogramm und die Evaluation für die Steuerung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ihrer Schule ein	• Führungstheoretische Ansätze und Übungen zur Führungspraxis • Führungsaufgaben der Didaktischen Leitung
• nehmen sie im Auftrage der Schulleiterin oder des Schulleiters Vorgesetztenfunktionen wahr und delegieren Aufgaben zur Steuerung der Qualitätsentwicklung, insbesondere des Unterrichts	• Zielvereinbarungen als Führungsinstrument
• fördern sie die kommunikative Kompetenz im Kollegium und verbessern die Bedingungen für gelingende Kommunikation	• Kommunikationstheorien und Übungen zur Kommunikationspraxis: Aktives Zuhören, Feedback geben, Missverständnisse aufklären, Metakommunikation

• beherrschen sie die Prinzipien der Teambildung und Teamarbeit, fördern Kooperation, indem sie soziale und organisatorische Bedingungen für die Zusammenarbeit der Lehrkräfte sicherstellen	• Sitzungsmanagement • Arbeit im Team
• informieren sie die Schulleiterin oder den Schulleiter umfassend und pflegen eine kontinuierliche Kommunikation	• Klarheit von Informationswegen und Verbindlichkeit von Absprachen
• stellen sie Transparenz ihres Handelns gegenüber allen Beteiligten her	
• nutzen und gestalten sie die Strukturen schulischer Gruppen und Gremien, um die laufende pädagogische Arbeit zu sichern und innovative Weiterentwicklungen voran zu bringen und die Ergebnisse zu implementieren	• Innenarchitektur der Schule (Gremien und Kommunikationsstruktur)
• fördern sie den Austausch und die Zusammenarbeit der Lehrkräfte und stellen die dafür erforderlichen organisatorischen Bedingungen sicher	• Gespräche professionell führen und Feedback geben • Konfliktmoderation
• arbeiten sie in verantwortlicher Rolle am Qualifizierungskonzept der Schule mit	• Kollegiale Beratung und Supervision als Unterstützungsinstrument für Kommunikation
• beachten sie die Rechtsdimensionen ihres Handelns als Führungskraft	• Rechts- und Verwaltungsvorschriften und Rechtsinfomationssysteme (Voris, WBT Recht)

2: Qualitätsentwicklung im Kontext von Schulentwicklung

Kompetenzen	Beispielhafte Inhalte
Didaktische Leiterinnen und Leiter besitzen Expertise für die Gestaltung von pädagogisch-didaktischen Qualitätsprozessen und für die Erhebung und Analyse von Qualitätsdaten. Dafür…	
• kennen und unterscheiden sie verschiedene Qualitätsdefinitionen • kennen sie den Orientierungsrahmen Schulqualität und nutzen ihn für ihre Arbeit • nehmen sie die Unterrichtsqualität in den Fokus • entwickeln sie Standards für guten Unterricht an ihrer Schule • nutzen sie angemessene Qualitätsmanagementsysteme • arbeiten sie mit Instrumenten des professionellen systematischen Veränderungsmanagements • definieren sie ihre eigene Funktion im Qualitätsmanagement • nutzen sie das Schulprogramm (inklusive Leitbild) als Steuerungsinstrument • benennen sie Ziele und Meilensteine und planen gezielt Maßnahmen • führen sie das strukturierte Dokumentieren der Qualitätsentwicklung von Unterricht ein • etablieren sie eine Evaluationskultur bei den Lehrkräften • nutzen sie Evaluationsergebnisse zur Zielüberprüfung und Zielaktualisierung	• Qualitätsdefinitionen unterscheiden (z.B. Schule vs. Industrie) • Orientierungsrahmen Schulqualität • Verfahren der Unterrichtsentwicklung • Verfahren des Qualitätsmanagements • Evaluationsinstrumente • Eigene Funktion im Qualitätsmanagement • Professionelles systematisches Veränderungsmanagement • Von der Evaluation zur Zielformulierung • Entwicklung einer Evaluationskultur

• nutzen sie die Techniken der Projektarbeit • definieren sie Beziehungen zwischen Projekt- und Linientätigkeiten • sorgen sie für die Implementation der Projektergebnisse und für Nachhaltigkeit	• Grundlagen, Begriffe, Instrumente des Projektmanagements • Mögliche eigene Funktionen im Projektmanagement (Initiatoren, Mitglied, Leitung) • Unterschiede zwischen Projekt- und Linientätigkeiten

3: Qualitätsentwicklung im Kontext von Unterrichtsentwicklung

Kompetenzen	Beispielhafte Inhalte
Didaktische Leitungen führen im Rahmen der Schulprogrammarbeit ein Qualitätsmanagement für die Unterrichtsentwicklung durch. Sie organisieren, leiten und begleiten die Entwicklung und Umsetzung des didaktisch-pädagogischen Konzepts der Schule in Kooperation mit Jahrgangsleitungen, Fachbereichsleitungen, Schulleitung und anderen zuständigen schulischen Gremien. Bei der Qualitätssicherung orientieren sie sich am wissenschaftlichen Diskussionsstand zum Thema Unterrichtsqualität. Das didaktisch-pädagogische Konzept beinhaltet neben den schulinternen Arbeitsplänen der Unterrichtsfächer auch weitere pädagogische Vereinbarungen der Schule. Dafür… • haben sie einen aktuellen Überblick über die Bildungsstandards und die Kerncurricula • steuern sie die Entwicklung der schuleigenen Arbeitspläne (SAP) als Instrument der Unterrichtsentwicklung • priorisieren sie Ziele und delegieren die Umsetzung von Unterrichtsentwicklungsprozessen • koordinieren sie die Entwicklung eines Schulcurriculums • fördern sie die Implementation von Konzepten zur systematischen Unterrichtsentwicklung in ihrer Schule. • initiieren, fördern und begleiten sie die Kooperationen auf Klassen-, Jahrgangs- und Fachebene • erfassen sie den unterrichtsbezogenen Fortbildungs-	• Bildungsstandards, Kerncurricula, Kompetenzorientierung • Funktion von SAPs • Orientierungsrahmen Schulqualität (Schwerpunkt: QB 2; außerdem QB 3, 4, 6) • Niedersächsisches Konzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität • Schulprogrammarbeit unter dem Aspekt der Unterrichtsentwicklung • Bewertungskriterien des Unterrichtsbeobachtungsbogens der Inspektion • Zentrale Bereiche der Unterrichtsentwicklung • Instrumente zur Unterrichtsentwicklung • Koordination und Evaluation der Leistungsbewertung

bedarf des Kollegiums und sorgen für eine Integration in das schulische Fortbildungskonzept • besuchen sie ihre Kolleginnen und Kollegen im Unterricht und beraten sie kriteriengestützt • setzen sie diagnostische Instrumente zur Erfassung unterrichtlicher Prozesse und Ergebnisse ein • entwickeln sie Konzepte für inklusiven Unterricht	an der Schule • Zusammenarbeit mit Förderschullehrkräften • Pädagogische Haltung von Lehrkräften