

# Führungskonzept des Schulleitungsteams im Montessori-Zentrum Hofheim

Dieses Konzept wurde beschlossen und in Kraft gesetzt vom Schulleitungsteam des Montessori-Zentrums am 1.2.1017

## Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und Ziel des Konzepts.....	2
2. Unser Leitbild .....	3
3. Die Arbeit im Team .....	4
4. Unser Verständnis von Führung.....	6
5. Instrumente zur Umsetzung.....	8
6. Perspektiven .....	10
7. Evaluation .....	10
8. Literatur .....	10

## 1. Hintergrund und Ziel des Konzepts

2009 verließ die Schulleiterin, die maßgeblich die Aufbauarbeit der Schule im Montessori-Zentrum bis zur gymnasialen Oberstufe vorangetrieben hatte, die Schule, um sich anderen Aufgaben zu widmen. Zu diesem Zeitpunkt gab es eine stellvertretende Schulleiterin, mit der sie lange vertrauensvoll zusammengearbeitete hatte, und die nun die Funktion der Schulleiterin übernahm. Darüber hinaus waren bereits die Funktion der StufenleiterInnen eingeführt: für die Eingangsstufe bis zum 3. Schuljahr, für die Jahrgangsstufe 4 bis 6, für die Jahrgangsstufe 7 – 10 sowie für die gymnasiale Oberstufe, die zu diesem Zeitpunkt mit der Jahrgangsstufe 11 gerade die Einführungsphase abgeschlossen hatte. Die Stufenleiterinnen<sup>1</sup>, die zumeist noch relativ neu in ihrer Funktion waren, hatten bis dahin in erster Linie mit der Schulleiterin kooperiert, sich aber noch nicht wirklich als Team verstanden. Das änderte sich nun mit dem Wechsel in der Schulleitung.

Die vier Stufenleiterinnen und die Schulleiterin in der neuen Konstellation verstanden sich von Anfang an als Team, in dem jede eigenverantwortlich in ihrem Bereich arbeitet und die Schulleiterin die Gesamtverantwortung hat. Die allgemein übliche Aufgabenverteilung zwischen Schulleiter/in und Stellvertretung, wobei letztere vor allem die Stundenplangestaltung und organisatorische Aufgaben innehat, war nicht länger gültig; die neue Aufgabenverteilung<sup>2</sup> richtete sich an den Stufenaufgaben und an den persönlichen Kompetenzen aus. Das neue Team suchte sich eine externe Beratung und nahm an einer gemeinsamen Fortbildung teil.<sup>3</sup> Vor allem der Berater bestätigte, dass das Leitungsteam sich mit seinen Vorstellungen einer Teamschulleitung auf einem guten und gangbaren Weg befand.

Gleichzeitig mit dem Wechsel in der Schulleitung wurde auch eine Strukturveränderung in der Zentrums-Leitung vollzogen, die 2011 in ein gemeinsames Leitbild des Montessori-Zentrums mündete sowie ab 2012 in eine Veränderung in der Leitungsstruktur. Seit 2012 wird der Verein statt wie bisher von einem ehrenamtlichen Vorstand von zwei hauptamtlichen Vorständen geführt: von der pädagogischen Direktorin, die gleichzeitig Schulleiterin ist, und dem kaufmännischen Direktor, der gleichzeitig Verwaltungsleiter ist.<sup>4</sup> Im Zuge dieser 2009 eingeleiteten umfassenden Veränderungsprozesse wurde dem Schulleitungsteam vom (noch alten) Vorstand eine weitere externe Beratung ermöglicht<sup>5</sup>. Ein wichtiges Ergebnis dieser Beratung war die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems<sup>6</sup>, auf Vorschlag des Schulleitungsteams, der vom Vorstand sehr begrüßt und unterstützt wurde. Im Zuge

---

<sup>1</sup> Zu diesem Zeitpunkt bestand das Schulleitungsteam ausschließlich aus Frauen

<sup>2</sup> Vgl. Aufgabenbeschreibung des Schulleitungsteams in der überarbeiteten Fassung von 2016.

<sup>3</sup> Die dann allerdings abgebrochen wurde, weil unsere Erwartungen nicht mit den Ziele des Fortbildung übereinstimmten.

<sup>4</sup> Zur veränderten Vereinsstruktur siehe die Übersicht auf unserer Homepage [www.montessori-hofheim.de](http://www.montessori-hofheim.de). Neben dem hauptamtlichen Vorstand wurde ein von der Mitgliederversammlung gewählter Aufsichtsrat ins Leben gerufen, der den Vorstand berät und beaufsichtigt.

<sup>5</sup> Zumal der Gedanke der Teamschulleitung für aus der Wirtschaft kommende Eltern-Vorstände recht neu war und man sich Sicherheit wünschte, dass die Führungsarbeit gelingen kann.

<sup>6</sup> Unterstützt und begleitet von der GAB in München, siehe <http://www.gab-muenchen.de>

dessen wurde das Schulleitungsteam um die Funktion der Leiterin für Unterrichts- und Qualitätsentwicklung erweitert und bildet seither ein 6-köpfiges Team.

Seit 2009 hat das Schulleitungsteam eine Führungskultur und konzeptionelle Überlegungen entwickelt, die sich auch über personelle Wechsel einzelner Leitungsmitglieder hinweg bewährt hat.

Mit diesem Konzept sollen das Selbstverständnis, die bereits bestehende Praxis sowie die weitere Entwicklungsperspektive erstmals schriftlich formuliert werden, mit folgenden Zielen:

- Generell versprechen wir uns davon, die Transparenz unserer Arbeit innerhalb des Kollegiums zu erhöhen, neuen KollegInnen den Einstieg in die Schule zu erleichtern und die Übernahme von Verantwortung zu ermöglichen.
- Neuen Leitungsmitgliedern und KollegInnen, die eine Leitungsaufgabe anstreben, soll der Einstieg bzw. die Entscheidung erleichtert werden.
- Daneben kann das Konzept auch Eltern, vor allem denen, die Funktionen als Schulelternbeiräte oder Aufsichtsräte innehaben, unsere Arbeitsweise transparenter und Entscheidungsprozesse besser nachvollziehbar machen. Das erscheint uns zum einen wichtig, weil Teamleitungen noch immer nicht selbstverständlich sind und Misstrauen bei denen, die damit keine Erfahrung haben, wecken können, zum anderen aber auch, weil sich in einer Schule die Elternschaft naturgemäß stetig verändert und immer wieder neue Eltern dazukommen.
- Nicht zuletzt soll die Erarbeitung des Konzeptes der Klärung unseres eigenen Selbstverständnisses nach nunmehr sieben Jahren Arbeit im Schulleitungsteam dienen, zumal es in dieser Zeit einige personelle Veränderungen in der Leitung gab.<sup>7</sup>
- Perspektivisch ist vorstellbar, dass sich auch die anderen Leitungsebenen, der Vorstand und die Kinderhausleitung, dem Konzept anschließen oder es für ihre Arbeit anpassen. Von unserem Selbstverständnis als Zentrum her wären gemeinsame Grundsätze für Führungsarbeit sehr wünschenswert.

## 2. Unser Leitbild

Diese gemeinsamen Grundsätze haben wir in unserem Leitbild von 2011 niedergelegt. Darauf baut dieses Konzept auf, es konkretisiert sie und führt sie weiter.

*„Die Basis unseres Miteinanders sind Respekt, Vertrauen und Wertschätzung gegenüber jedem im Zentrum engagierten Menschen.“*

---

<sup>7</sup> Ins kommende Schuljahr starten wir mit zwei neuen Stufenleiterinnen, eine dritte Stufenleiterin ist innerhalb des vergangenen Schuljahrs neu dazugekommen.

*LehrerInnen, ErzieherInnen, MitarbeiterInnen, SchülerInnen, Kinder und Eltern bilden eine Gemeinschaft, in der jeder nach seinen Möglichkeiten mitwirkt. Wir würdigen eines jeden Beitrag zur Gemeinschaft. Engagement, Gemeinsinn und Professionalität genießen dabei hohen Stellenwert.*

*Wir kommunizieren einander zugewandt, vertrauensvoll und klar. Wir nehmen uns Zeit, Regeln des Miteinanders gemeinsam weiterzuentwickeln und transparent und konsequent umzusetzen. Mit Vereinbarungen gehen wir verbindlich um.*

*Wir nehmen Kritik und kontroverse Meinungen ernst und setzen uns damit konstruktiv auseinander.*

*Spannungen und Konflikte sehen wir prinzipiell als Lern- und Entwicklungschance. Sie werden sachlich und in gegenseitigem Respekt ausgetragen.“<sup>8</sup>*

In Bezug auf unsere Strukturen formulieren wir im Leitbild den Anspruch: „Wir schaffen übersichtliche Strukturen, die demokratische Entscheidungen ermöglichen und Transparenz schaffen. Im Dialog werden weittragende gemeinsame Belange diskutiert und im Rahmen unserer Gremien entschieden.“

Wir sehen es als unsere Führungsaufgabe an, unsere gemeinsame, im Leitbild formulierte Vision und unsere Idealvorstellungen lebendig zu halten und sie in die tägliche Praxis einfließen zu lassen.

### 3. Die Arbeit im Team

Aus verschiedenen Gründen, auf die wir im Folgenden näher eingehen, halten wir die Arbeit in einem Schulleitungsteam für die erfolgreichste Lösung, unsere Vorstellungen von Führung im Hinblick auf die Entwicklung des Montessori-Zentrums umzusetzen<sup>9</sup>:

Zunächst einmal ist eine qualitativ gute Arbeit in einer Schule wie unserer, die alle Schulformen in sich vereinigt und alle Abschlüsse anbietet, schon allein quantitativ von einer Einzelperson nicht zu leisten. Dies umso mehr, als unsere Aufgaben als Schule in freier Trägerschaft vielfältiger sind als die staatlicher Schulen, bei denen manche Entscheidung sowie organisatorische Aufgaben dem staatlichen Schulamt und den kommunalen Trägern obliegen.

Hieraus ergibt sich eine große Herausforderung für die Kernbereiche unserer Leitungs- und Führungsaufgabe, die im Team am besten zu bewältigen sind:

Die StufenleiterInnen sind näher an der Arbeit der KollegInnen als der/die Schulleiter/in und können somit eher zeitnah reagieren und die Kernaufgaben der Schulleitung effektiver ausführen, vor allem die Unterrichtsentwicklung: durch Besprechungen in der Teamsitzung, Beratung der KollegInnen, hilfreiches Feedback, Unterstützung und Wertschätzung ihrer Arbeit, Hospitationen und Unterrichtsbesuche, Zielvereinbarungen in Jahresgesprächen usw.

---

<sup>8</sup> Leitbild des Montessori-Zentrums Hofheim, siehe: [www.montessori-hofheim.de](http://www.montessori-hofheim.de)

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch Julia Kriesche, Erweiterte Schulleitung, Zusammenhänge von Führungsstruktur und Führungskultur, in: [www.schulmanagement-online.de](http://www.schulmanagement-online.de), letzter Zugriff: 15.8.2016

Ein weiterer Aspekt ist der Montessori-Gedanke, der Erziehung und Bildung der Kinder als einen individuellen und kontinuierlichen Prozess des Selbstaufbaus der kindlichen Persönlichkeit betrachtet. Daraus ergibt sich für uns die Konsequenz, die Angebote für alle kindlichen Entwicklungsstufen unter einem Dach bereitzustellen, aufeinander abzustimmen und die Übergänge für die Kinder ohne Brüche und Reibungsverluste zu gestalten. Da jede Phase auf der vorherigen aufbaut und in ein Gesamtkonzept eingebunden ist, ist die enge Kooperation der einzelnen Stufenleitungen unabdingbar. Entscheidungen für einzelne Stufen sind immer auch mit dem Blickwinkel der anderen Entwicklungsstufen abzugleichen.

Weiterhin eröffnet die Aufgabenverteilung im Team mehr zeitliche und personelle Ressourcen für Schulentwicklung, die für eine „lernende Schule“, als die wir uns begreifen, eine permanente Aufgabe darstellt – auch jetzt noch, da wir voll ausgebaut sind, vom Kinderhaus bis zum Abitur.

In der Multiperspektivität eines Teams, das sich austauscht und gemeinsame Beschlüsse fasst, liegt einer der größten Stärken unserer Teamarbeit, sowohl bei richtungsweisenden Entscheidungen, wie z.B. aktuell den Aufbau einer Jugendschule für die 12 – 16-Jährigen, aber auch in der kollegialen Beratung in Alltagssituation. Die Vergangenheit hat in schwierigeren Situationen und Konflikten bewiesen, dass ein geschlossen zusammenstehendes Team diese besser bewältigen konnte als eine Einzelperson.

Die kooperative Arbeit im Schulleitungsteam sollte nicht zuletzt auch als Vorbild für die Arbeit der KollegInnen und für Schüler dienen und ergibt sich notwendig aus unseren Teamstrukturen auf allen Ebenen.

Im Auge behalten müssen wir allerdings auch mögliche Grenzen und Gefahren der Arbeit im Leitungsteam:

Teamarbeit bedarf notwendigerweise vieler Absprachen und Gespräche. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Schulleiterin, die die Aufgabe hat, nicht nur Tätigkeiten, sondern auch Verantwortung zu delegieren, gleichzeitig aber entscheiden muss, wie viele oder wie wenige Informationen sie aus den einzelnen Bereichen zur Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgabe braucht.

Es darf auch nicht passieren, dass das Schulleitungsteam zu viele Aufgaben an sich reißt und die KollegInnen zur Passivität verführt, denn eine lebendige, sich weiterentwickelnde Schule muss Aufgaben und Verantwortungen auf verschiedene Schultern verteilen, also delegieren und KollegInnen einladen mitzuwirken. „Veränderungsprozesse müssen sich nicht nur an den Betroffenen orientieren, sondern auch von ihnen in einem mehrstufigen Abstimmungs- und Entwicklungsprozess mitgestaltet werden.“<sup>10</sup>

Nicht für alle KollegInnen ist unsere Art und Weise der Schulentwicklung und Entscheidungsfindung, die möglichst viele Betroffene einbezieht und berücksichtigt, immer die gewünschte (und bequem-

---

<sup>10</sup> Julia Kriesche, a.a.o

te). Umso wichtiger ist es, Reibungsprozesse durch die klare Abgrenzung der Aufgaben einzelner Teammitglieder zu vermeiden, Transparenz über unsere Entscheidungen herzustellen und die Kommunikationsprozesse weiter zu optimieren.

#### 4. Unser Verständnis von Führung

Wir sind uns dessen bewusst, dass eine gute Schule, in der sich alle Mitglieder wohlfühlen und sich entsprechend ihrer Kompetenzen optimal einbringen und entwickeln können – die Kinder ebenso wie die Erwachsenen! –, in hohem Maße davon abhängig ist, wie die Schulleitung agiert. In verschiedenen Untersuchungen wurde die direkte und indirekte Wirkung des Schulleitungshandelns auf Schülerleistungen hervorgehoben.<sup>11</sup>

Vor diesem Hintergrund haben wir ein gemeinsames Verständnis von Führungshandeln entwickelt<sup>12</sup>:

Ein wesentlicher Anteil unserer Arbeit macht das weite Feld der **Kommunikation** aus, woraus sich folgende Aufgaben und Ziele ergeben:

- Wir sorgen für klare Kommunikationswege zwischen Schulleitung und SchülerInnen bzw. PädagogInnen.
- Wir stehen stets in engem und gutem Kontakt zu den Kindern und den Erwachsenen.
- Wir unterstützen und begleiten die KollegInnen in ihrer alltäglichen Arbeit sowie in ihrer beruflichen Weiterentwicklung.
- Wir vermitteln und sorgen für den Interessensausgleich innerhalb verschiedener Gruppen und Personen in der Schule.
- Wir bieten uns als Mediatoren in Konfliktfällen an bzw. vermitteln geeignete Mediatoren.<sup>13</sup>
- Wir moderieren die Arbeit an gemeinsamen Entwicklungszielen für Schule und Unterricht und bringen sie in Bezug zu den konkreten Menschen.

Dabei leitet uns ein **Menschenbild**, das auch Erwachsenen Entwicklung zugesteht:

- Wir begegnen den MitarbeiterInnen und SchülerInnen mit Empathie und Wertschätzung.
- Wir erkennen gemeinschaftsbildende sowie individuelle Leistungen an und sagen es auch.
- Wir sorgen für eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens.

<sup>11</sup> Vgl. Vortrag von Prof. Dr. Wilfried Bo und Dr. Bea Harazd vom Institut für Schulentwicklungsforschung beim Schulleitungssymposium 2009 in Zug

<sup>12</sup> Die folgenden Punkte wurden bei der Schulleitungsklausur vor Beginn des Schuljahrs 2016/17 in einer Kartenabfrage mit anschließendem Austausch als gemeinsames Verständnis ermittelt.

<sup>13</sup> Dazu werden regelmäßig Personen, die sich innerhalb des MZH zur Verfügung stellen, ausgebildet. Dies sieht ein Konfliktlösemodell vor, das Eltern-/Beiräte 2006 entwickelt haben.

- Wir sorgen für eine angstfreie, selbstbestimmte und humane Arbeitsumgebung und -atmosphäre, in der auch die Erwachsenen ihre Potentiale zum Wohl der Kinder entfalten können.

Wichtig ist uns eine gleichbleibend gute **Qualität** unserer schulischen Arbeit:

- Wir sind bereit, die Qualität unserer Arbeit immer wieder auf den Prüfstein zu stellen und notwendige Veränderungen aktiv voranzutreiben.
- Wir wissen um die Bedeutung der Praxiserfahrung der KollegInnen und sind uns darüber im Klaren, dass Veränderungsprozesse deshalb nur mit ihnen gemeinsam umgesetzt werden können.
- Unsere Aufgabe ist es, Prozesse (innerhalb der Schulstufe sowie stufen- oder auch zentrumsübergreifend) zu initiieren, zu steuern und zu begleiten und dabei KollegInnen zur Mitwirkung einzuladen und ihnen Aufgaben und Verantwortung zu übertragen.
- Wir unterstützen die Eigenaktivität und Selbstverantwortung der LehrerInnen und geben ihren kreativen Ideen Raum.
- Dazu stecken wir den organisatorischen Rahmen ab (Termine, pädagogische Konzepte, Handlungsleitlinien, Projektplanung usw.) und beachten die strukturellen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen und kommunizieren sie an die KollegInnen.
- Wir versuchen stets die Balance zwischen Ideen und organisatorischen Notwendigkeiten zu finden.
- Wir unterstützen und organisieren die Mitbestimmung und Teambildung im Kollegium.
- Angesichts einer Fülle von Tagesaufgaben und Entwicklungszielen ist es unsere Aufgabe, Schwerpunkte zu setzen und diese mit der Schulgemeinde in den Fokus zu nehmen.
- Wir planen gemeinsam mit unseren Mitarbeitern im regelmäßigen persönlichen Gespräch deren Weiterentwicklung im Rahmen unseres konzeptionellen Bedarfes sowie passende Fortbildungen.<sup>14</sup>
- Wir sehen es als unsere Aufgaben an, LehrerInnen vor Themen und Einflüssen zu schützen, die sie von ihrer eigentlichen Arbeit und Zielen abhalten.
- Wir besuchen Gruppen und KollegInnen im Unterricht und initiieren und unterstützen kollegiale Unterrichtsbesuche als Mittel des Erhalts und der Verbesserung unserer Unterrichtsqualität.
- Wir schaffen auf allen Ebenen Evaluationsstrukturen.

#### **Personalführung nach Montessori<sup>15</sup>:**

In unserer Personalführung lassen wir uns von den zentralen Prinzipien der Montessori-Pädagogik leiten, die wir auch gegenüber den Kindern praktizieren:

<sup>14</sup> Vgl. dazu HLL Fortbildungen

<sup>15</sup> Vgl. hierzu Christian Grune, Freiarbeit für Mitarbeiter? Gedanken zur Organisationsentwicklung nach Montessori-Prinzipien. In: Das Kind, Hrsg. Von der Deutschen Montessori Gesellschaft e.V., Nr. 59-60/ 2016, S. 140ff.

- Jede/r Mitarbeiter/in ist selbst für die Organisation ihrer/seiner Arbeit verantwortlich. Wir schaffen die Bedingungen dafür, dass dies gelingen kann (Versorgung mit Material, professionelle Unterstützung, Arbeitsumgebung, -strukturen usw.).
- Wir lassen auch dem Erwachsenen die freie Wahl der Arbeit und planen gemeinsam Unterrichtseinsatz und Arbeitsschwerpunkte.
- Der Leitgedanke ist dabei der Blick aufs Ganze: KollegInnen bekommen Einblick in Strukturen und Prozesse. Sie begreifen sich als veränderbar in ihren Rollen und Aufgabenprofilen.
- Unser Anliegen als Führungskräfte ist nicht die Kontrolle, sondern die Einladung aller MitarbeiterInnen an der Entwicklung des Zentrums teilzuhaben.

#### **Arbeit innerhalb des Schulleitungsteams:**

Dieses Konzept bildet eine gemeinsame Leitlinie unseres Führungshandelns:

- Wir formulieren gemeinsame Ziele und setzen sie zusammen um.
- Gleichzeitig machen wir uns unsere jeweilige Rolle im Team bewusst, grenzen sie ab und kommunizieren dies nach außen.
- Wir sind im regelmäßigen Meinungsaustausch miteinander und führen notwendige Diskussionen – auch kontroverse.
- Gemeinsam gefasste Beschlüsse setzen wir alle um und stehen in Konflikten mit Teams, KollegInnen oder Eltern füreinander ein.
- In Krisensituationen scheuen wir uns nicht, professionelle Hilfe von außen anzunehmen.
- Wir sind offen und transparent nach innen und nach außen.
- Wir sind uns darüber im Klaren, dass wir eine Vorbildrolle einnehmen, woraus sich die Notwendigkeit von Fortbildungen und die regelmäßige Selbst- und Fremdüberprüfung unseres Führungsverhaltens ergeben.

## **5. Instrumente zur Umsetzung**

Als Leitlinie für unsere Entwicklungsarbeit dienen das Schulprogramm und alle daraus abgeleiteten Konzepte, die mit den jeweils betroffenen Kolleginnen, mit Schülern und Eltern zusammen erarbeitet wurden und regelmäßig evaluiert werden.

Als Instrument der Qualitätsarbeit nutzen wir das GAB-Programm zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Die verantwortliche Qualitätskordinatorin ist Mitglied des Schulleitungsteams. Sie achtet auf die Verfolgung der Qualitätsthemen und bringt sie regelmäßig ins Schulleitungsteam ein. Wir bilden uns selbst und weitere KollegInnen als Moderatoren regelmäßig fort.

Konkrete Maßnahmen sind darauf gerichtet, eine vorbereitete Umgebung für die KollegInnen zu schaffen bzw. zu erhalten, die ihren Bedürfnissen nach ruhiger Arbeit und Kommunikation nach-

kommt<sup>16</sup>.

Wir sorgen für ein angenehmes, rücksichtsvolles und wertschätzendes Arbeitsklima. Dass wir keine abfälligen Bemerkungen über Lehrer machen – auch, wenn aktuelle Ereignisse starke Emotionen hervorrufen – versteht sich von selbst aus unserer Vorbildfunktion. Wir versuchen darüber hinaus Verständnis zu schaffen für KollegInnen, die sich in einer schwierigen Situation befinden.

Wir berücksichtigen die Lebens- und Belastungssituationen der KollegInnen bei unseren Einsatz- und Vertretungsplanungen. Jeweils zu Beginn der Planungsphase fürs jeweils kommende Schuljahr geben wir jeder/m KollegIn die Möglichkeit, Einsatzwünsche zu formulieren, die wir versuchen umzusetzen, soweit dies möglich ist und soweit die Lehrerwünsche unsere Unterrichtskonzepte nicht entgegenstehen oder zum Nachteil anderer KollegInnen oder für die Schüler sind.

Der Kern unserer Arbeit ist die Arbeit mit den Menschen, ist der wertschätzende und ressourcenorientierte Umgang mit ihnen sowie Unterstützung und Hilfe bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Deshalb kann eines unserer wesentlichen Führungsinstrumente ein **Konzept zur Personalentwicklung**, sein, das noch erarbeitet bzw. niedergeschrieben werden muss.

Darin enthalten sollten sein:

- Die – jeweils zu aktualisierende – Personalbedarfsplanung
  - Zukunftsorientierung
  - Maßnahmen zur Gewinnung von Personal
  - Montessori- und andere Aus- und Fortbildungen
- Instrumente zur zielgerichteten Personalentwicklung:
  - Informelle und anlassbedingte Mitarbeitergespräche
  - Teamsitzungen
  - Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen
  - Fortbildungen<sup>17</sup>
  - zielgerichtete, zeitnahe Kommunikation mit passenden Kommunikationsmitteln
  - Unterrichtshospitationen und ihre Auswertung
  - Anleitung und Schaffen eines organisatorischen Rahmens für kollegiale Hospitation und Beratung
- Gesundheit in der Schule
- Lebensphasenorientierte Maßnahmen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Eingliederung neuer KollegInnen und KollegInnen in neuen Funktionen, Kontakthalten mit zeitweise Abwesenden (in Elternzeit, längere Krankheit) und deren Wiedereingliederung

<sup>16</sup> Bei einer Befragung zur Lehrgesundheit 2014 kamen diese Bedürfnisse zur Sprache und hatten verschiedene organisatorische und räumliche Änderungen zur Folge.

<sup>17</sup> Eine Handlungsleitlinie „Fortbildung“ existiert bereits.

Zum Erreichen unserer Ziele bedarf es weiterhin für das Schulleitungsteam selbst:

- eines angemessenen Raums für Teamarbeit und Kooperation innerhalb der Schulleitung,
- regelmäßiger Fortbildung der Schulleitungsmitglieder, v.a. im Hinblick auf die Schlüsselkompetenzen für Führungsaufgaben, wie Methoden, Kommunikation, wertschätzender Umgang mit Menschen, Konfliktlösung und Mediation, Gestaltung von (Schul-)Entwicklungsprozessen,
- des Einholens von Feedback der LehrerInnen zu unserem Schulleitungshandeln,
- anlassbedingter externer Beratung und/ oder Supervision.

## 6. Perspektiven

Weiterführung des Konzeptes in ein Führungskonzept für das gesamte Montessori-Zentrum

Ergänzung durch ein Personalentwicklungskonzept

Erarbeitung eines Beschwerdemanagementsystems (ebenfalls fürs gesamte Zentrum sinnvoll und geplant)

## 7. Evaluation

Bis zur Überprüfung und Bewertung dieses Konzeptes schlagen wir einen Zeitraum von 2 Jahren vor. Sie kann sich auf folgende Aspekte beziehen:

- die Auswahl der Ziele und Maßnahmen,
- den Realisierungsprozess der Maßnahmen,
- die Ergebnisse der Maßnahmen

## 8. Literatur

Prof. Dr. Wilfried Bo & Dr. Bea Harazd vom Institut für Schulentwicklungsforschung: Ergebnisse zu Schulleitung in den internationalen Schulleitungsuntersuchungen, Vortrag gehalten beim Schulleitungssymposium 3.-5. September 2009 in Zug, „Zeitgemäßes Schulmanagement: Widersprüchliche Erwartungen und zielorientierte Lösungen“

Julia Kriesche, Erweiterte Schulleitung, Zusammenhänge von Führungsstruktur und Führungskultur, in: Schulmanagement 5/2014, Oldenburg-Verlag, S. 31ff. (Vgl.: [www.schulmanagement.de](http://www.schulmanagement.de), letzter Zugriff: 15.8.2016)

Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015

Hessischer Referenzrahmen für Schulqualität (HRS), Qualitätsbereich III: Führung und Management, Hrsg.: Hessisches Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung, Wiesbaden 2011

Fragebögen zum Schulleitungshandeln, Hrsg.: Hessisches Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung, Wiesbaden 2011

Steven R. Covey, die 7 Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 29. Erweiterte und überarbeitete Neuauflage, Gabal Verlag 2013

Christian Grune, Freiarbeit für Mitarbeiter? Gedanken zur Organisationsentwicklung nach Montessori-Prinzipien. In: Das Kind, Hrsg. Von der Deutschen Montessori Gesellschaft e.V., Nr. 59-60/ 2016, S. 140ff.

Peter Blomert, 20 Merkmale guter Leitung, in:  
<http://greeninstitut.squarespace.com/schule/2007/8/31/zwanzig-merkmale-guter-leitung.htm>, letzter Zugriff: 3.1.2017