

Seminar design – face to face					
Modul	Leadership	Ziele	<p>Am Ende dieses Seminars werden die TeilnehmerInnen in der Lage sein,</p> <ul style="list-style-type: none"> • verschiedene Führungsformen zu reflektieren. • Best-Practice-Beispiele des Führungsverhalten zu sammeln. • konkrete Maßnahmen für eine resiliente, effektive und zuverlässige Führung zu planen. • mögliche Verbesserungen in ihren Schulen zu reflektieren. 	Dauer	12 Stunden

Seminartag 1

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
0:00 – 0:10	Begrüßung der TeilnehmerInnen	Plenum	Willkommens-Poster	
0:10 - 0:20	<p>Vorstellung des Trainers</p> <p>Mögliche Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alter • Familie • Berufsausbildung • Erfahrung mit dem Thema „Leadership“ 	Plenum	Flipchart-Poster	<p>Mögliche Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Paaren: Erzählen Sie in einer Minute Ihrem Partner/Ihrer Partnerin etwas über sich. - Danach kann der Trainer/die Trainerin die Gesprächsthemen sammeln
0:20 – 0:40	<p>Gegenseitiges Kennenlernen</p> <p>Der Trainer/die Trainerin verwendet die folgenden Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele SchülerInnen und LehrerInnen sind gegenwärtig an meiner Schule? • Welche Herausforderungen in der Organisation und der Leitung meiner Schule kann ich ausmachen? • Wie viele Jahre Berufserfahrung habe ich? • Wie vertraut bin ich mit dem Thema „Leadership“? 	Soziometrische Differenzierungsübungen	z. Bsp. Pinnwand, Moderationskarten, Liste mit vorbereiteten Fragen	<p>Die Beschreibung dieser Methode ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 30 im Kapitel „Weitere Feedbackmethoden, die Ihnen bei Veranstaltungen mit Gruppen schnell Informationen liefern“ zu finden.</p> <p>Die Idee ist, zuerst ein paar Einstiegsfragen zu stellen und danach auf Fragen, die direkt mit dem Thema des Seminars verbunden sind, überzugehen.</p>

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
0:40 – 0:55	Körperübungen Der Trainer/die Trainerin zeigt zwei bis drei Körperübungen vor und führt diese gemeinsam mit den TeilnehmerInnen aus.	Plenum		In der Methoden-Datenbank können Sie verschiedene Körperübungen als Teil der Methode „SchülerInnen-Partizipation durch Brainfitness“ finden. Bitte erklären Sie ihren TeilnehmerInnen auch, warum Körperbewegungen wichtig sind.
0:55 – 1:05	Präsentation des Projekts „Best Performers in Education“	Präsentation	PPT-Präsentation	Die PPT-Präsentation kann von der Projekt-Website (http://www.best-performers.eu/) im Bereich „Trainingsunterlagen“ heruntergeladen werden.
1:05 - 1:25	Mitgestaltung des Themas Die TeilnehmerInnen schreiben ihre Beiträge zu folgendem Thema auf Moderationskarten: „Das würde ich gerne in diesem Seminar lernen“	Die Methode Metaplan – Ablauf der Metaplanarbeit	Pinnwand, Pinnadeln, Moderationskarten, Flipchart-Marker	Eine detaillierte Beschreibung der Metaplan-Methode ist in der Methoden-Datenbank unter „Methode Metaplan – Ablauf der Metaplanarbeit“ verfügbar. Bitte stellen Sie auch die 5 Techniken vor, die Sie bei der Arbeit mit Moderationskarten anwenden können. Sie finden diese Techniken als Anhang zu „Methode Es sollten die 5 Leitlinien für die Arbeit mit Moderationskarten vorgestellt werden; diese sind in der PPT-Datei im Anhang zur „Methode Metaplan“ zu finden.
1:25 – 1:45	Präsentation der geplanten Seminarthemen <ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluierungsbogen „Leadership Styles“ • Schulorganisation und Schulmanagement: Stärken und Herausforderungen • Beispiele von Good-Practices im Führungsbereich • Feststellen des Verbesserungsbedarfs der eigenen Schule 	Plenum		Es sollte auch auf die Beiträge, die durch die Metaplan-Methode zuvor gesammelt worden sind, eingegangen werden. Außerdem sollten hier Verbindungen zwischen den Wünschen der TeilnehmerInnen und den geplanten Seminarthemen geschaffen werden.
1:45 – 2:05	Pause			
2:05 – 2:15	Der Trainer/die Trainerin stellt das folgende Schulentwicklungs-Modell vor: Drei Dimensionen der Schulentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung lehren 	Plenum Input	Laptop, Beamer	Eine detaillierte Beschreibung der drei Dimensionen der Schulentwicklung ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 10 und 11 verfügbar.

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Organisatorische Entwicklung 			
2:15 – 2:30	Alle TeilnehmerInnen vervollständigen den Selbstevaluierungsbogen „Leadership Styles“	Einzelarbeit		Informieren Sie Ihre TeilnehmerInnen zuvor, dass die Ergebnisse der Selbstevaluierung später nicht in der Gruppe diskutiert werden. Das Ziel dieses Seminarpunktes ist die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema, bevor es in der Gruppe besprochen wird.
2:30 – 3:15	Die TeilnehmerInnen arbeiten die folgenden Fragen für jede der drei Dimensionen der Schulentwicklung aus: <ul style="list-style-type: none"> • Was funktioniert gut? • Was sollte verbessert werden? • Was sollte ein Schulleiter/eine Schulleiterin tun, um Verbesserungen möglich zu machen? 	Reflektieren in Triaden	Flipchart-Papier, Flipchart-Marker	Eine detaillierte Beschreibung dieser Methode ist in der Methoden-Datenbank verfügbar. Diese Übung zielt darauf ab, die TeilnehmerInnen allgemein mit diesem Modell vertraut zu machen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Teilnehmerinnen intensiver an der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserungen der Schulleitung arbeiten.
3:15 – 3:35		Gruppenarbeit, Parallel arbeitende Gruppen, Vernissage mit zwei Brillen	Flipchart-Papier, Flipchart-Marker, Klebeband	Die Beschreibung dieser Methode ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 84 verfügbar.
3:35 – 4:00	Reflexion der folgenden Fragen <ul style="list-style-type: none"> • Welche Gemeinsamkeiten haben wir gefunden? • Welche Unterschiede gab es? 	Plenum	Flipchart-Papier, Flipchart-Marker	Es sollten alle Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgeschrieben werde.
4:00 – 4:15	Rückschau und Ernte Die TeilnehmerInnen beantworten die folgenden Fragen schriftlich in Stichworten: <ul style="list-style-type: none"> • Was habe ich während diesem Seminar bisher gelernt/erkannt/erfahren, an das ich mich erinnern möchte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Inhaltlich? ○ Methodisch? 	Einzelarbeit	Papier, Stifte	
4:15 – 5:15	Pause			

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
5:15 – 5:25	Körperübungen Der Trainer/die Trainerin zeigt zwei bis drei Körperübungen vor und führt diese gemeinsam mit den TeilnehmerInnen aus.	Plenum		In der Methoden-Datenbank können Sie verschiedene Körperübungen als Teil der Methode „SchülerInnen-Partizipation durch Brainfitness“ finden. Bitte erklären Sie ihren TeilnehmerInnen auch, warum Körperbewegungen wichtig sind.
5:25 – 5:35	Der Trainer/die Trainerin gibt eine Einführung zum Thema „ Good-Practices des Führungsverhaltens “. Während diesem Seminarpunkt werden Good-Practice-Beispiele präsentiert und diskutiert. Hierbei werden einige Methoden aus der Methoden-Datenbank ausgewählt.	Plenum	Laptop, Beamer	Siehe Beispiele in der Methoden-Datenbank: - Kokoko - SchülerInnenparlament – Wie man ein SchülerInnenparlament gründet und abhält - Kollegialer Unterrichtsbesuch (Hospitation) - Wir machen Schule ...
5:35 – 7:00	Identifizieren des Verbesserungsbedarf an den Schulen der TeilnehmerInnen Die TeilnehmerInnen diskutieren in Gruppen über potentiell-kritische Bereiche, die sie als verbesserungswürdig erachten und in denen die die Schulleitung Maßnahmen setzen sollte. Als Inspiration dienen die zuvor besprochenen Good-Practice-Beispiele. Gegen Ende der Diskussion schreibt jede Gruppe die wichtigsten Resultate auf ein Flipchart-Poster	Gruppenarbeit	Handout, Flipchart-Papier, Flipchart-Marker	
7:00 – 7:20	Identifizieren des Verbesserungsbedarf an den Schulen der TeilnehmerInnen Die Flipchart-Poster aller Gruppen werden nebeneinander aufgehängt – ähnlich wie in einer Kunstgalerie. Die TeilnehmerInnen sehen sich danach alle Poster an und suchen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden.	Gruppenarbeit Parallel arbeitende Gruppen Vernissage mit zwei Brillen	Klebeband	Die Methode „Vernissage mit zwei Brillen“ ist im <i>Handbuch für Schulen</i> aus Seite 84 zu finden.
7:20 – 7:40	Rückschau und Ernte Die TeilnehmerInnen bilden Gruppen zu jeweils vier Personen und treten in einem Austausch darüber, welches Thema des Seminars bisher besonders wichtig für sie war.	Erfahrungsgruppe		
7:40 – 8:00	Reflexion	Blitzlicht	Flipchart, Flipchart-Marker	Während dieser Reflexion, sollte das zu Beginn angefertigte Poster mit den Wünschen der

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
	Im Plenum vervollständigt jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin die folgenden zwei Sätze, die auf dem Flipchart präsentiert werden: <ul style="list-style-type: none"> - Heute hat mir besonders gefallen... - Morgen möchte ich... 			TeilnehmerInnen noch einmal präsentiert werden. Hierbei sollte vermerkt werden welche Wünsche bereits thematisiert wurden und welche noch offen sind.

Seminartag 2

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
8:00 – 8:10	Begrüßung der TeilnehmerInnen	Plenum	Willkommens-Poster	
8:10 – 8:20	Körperübungen Der Trainer/die Trainerin zeigt zwei bis drei Körperübungen vor und führt diese gemeinsam mit den TeilnehmerInnen aus.	Plenum		In der Methoden-Datenbank können Sie verschiedene Körperübungen als Teil der Methode „SchülerInnen-Partizipation durch Brainfitness“ finden. Es sollte zudem erklärt werden, wieso Körperübungen wichtig sind.
8:20 – 8:25	Ziele definieren Der Trainer/die Trainerin erklärt die SMART-Regel für Ziele.	Plenum Input		Die Beschreibung der SMART-Regel ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 40 verzeichnet.
8:25 – 8:35	Die Seminarleitung hält eine Einführung zu folgendem Thema: Ziele definieren Er/Sie nennt hierzu Beispiel-Fragen, die das Definieren von konkreten Zielen unterstützen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche nächsten Schritte oder Ziele können wir definieren um Verbesserungen zu bewirken? • Wie viel Engagement brauchen wir von Seiten der Schulleitung und des Personals? Wie kann dieses Engagement geschaffen werden? • Wie kann die Schulleitung mit unterstützenden Personen(-gruppen) zusammenarbeiten? Wer koordiniert die Zusammenarbeit? • Was brauchen wir vom Schulmanagement, um den Erfolg des Prozesses sicherzustellen? • Welche begleitenden Maßnahmen beabsichtigen wir in der Zukunft (z. Bsp. Miteinbeziehung der Eltern, Unterstützungsmaßnahmen, etc.)? • Welche Leitungsformen und -Stile passen zu meiner Schule am besten? 	Plenum Input	Laptop, Beamer	Einige weitere Beispielfragen finden Sie im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 40.

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
8:35 – 9:35	<p>Ziele definieren Diejenigen TeilnehmerInnen, die während dem Seminarpunkt „Reflektieren in Triaden“ zu Beginn des ersten Schulungstages, ähnliche Themen hatten, bilden nun Gruppen zu jeweils zwei Personen. Die Paare haben nun die Aufgabe die soeben besprochenen Fragen noch einmal durchzugehen und diese abzuändern, sodass sie mit der derzeitigen Situation an den ihren jeweiligen Schulen zusammenpassen. Danach bearbeitet jedes Paar die Fragen auf dem Handout und hält die wichtigsten Ergebnisse auf einem Flipchart-Poster fest.</p>	<p>Gruppenarbeit Partnerarbeit</p>	<p>Handout, Flipchart-Papier, Flipchart-Marker</p>	
9:35 – 9:50	<p>Ziele definieren Jeweils zwei Paare bilden eine Gruppe, begutachten ihre Poster und suchen nach Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die sie später im Plenum präsentieren.</p>	<p>Gruppenarbeit Parallel arbeitende Gruppen Gruppentreffen</p>		<p>Die Beschreibung der Methode „Gruppentreffen“ ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 84 zu finden.</p>
9:50 – 10:05	<p>Ziele definieren Kurze Präsentation der wichtigsten Ergebnisse</p>	<p>Plenum</p>	<p>Flipchart</p>	
10:05 – 10:20	Pause			
10:20 – 10:30	<p>Maßnahmen durchführen Der Trainer/die Trainerin stellt den Maßnahmenplan als ein Werkzeug für die Implementation von konkreten Maßnahmen vor. Er/Sie verwendet ein Beispiel und zeigt seine Anwendung vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wer...</i> klar-definierte Verantwortungsbereiche • <i>macht was...</i> detaillierte Beschreibung der Schritte • <i>bis wann...</i> Deadline; definiert als spezifischer Tag • <i>mit welchen Ressourcen?</i> Liste mit allen vorgesehenen Ressourcen 	<p>Plenum Input</p>	<p>Flipchart-Papier, Flipchart-Marker</p>	<p>Eine Beschreibung des Maßnahmenplans finden Sie im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 41.</p>
10:30 – 10:40	<p>Aktive Beteiligung von SchülerInnen und Eltern an Schulentwicklung</p>	<p>Plenum Input</p>	<p>Laptop, Beamer</p>	<p>Die Beschreibung dieses Modells finden Sie im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 10.</p>

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
	Der Trainer/die Trainerin stellt das Modell der Beteiligten und Betroffenen vor. Danach diskutiert er/sie kurz die folgende Frage mit der Gruppe: Überlegen Sie, was es bedeutet, wenn Sie SchülerInnen und Eltern bzw. Erziehungsberechtigte zur Kategorie „Betroffene“ zuordnen würden?			
10:40 – 11:05	<p>Aktive Beteiligung von SchülerInnen, Eltern und Stakeholder an Schulentwicklung</p> <p>Die TeilnehmerInnen bilden drei verschiedene Gruppen. Jede Gruppe wählt jeweils eine andere Frage aus den folgenden drei Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sollten SchülerInnen von der Schulleitung aktiv in die Schulentwicklung eingebunden werden? • Wie sollten Eltern von der Schulleitung aktiv in die Schulentwicklung eingebunden werden? • Wie sollten wichtige Stakeholder außerhalb der Schule angeworben werden, um sie in die Schulentwicklung einzubinden? 	Gruppenarbeit bei unterschiedlichen Aufgabenstellungen	Flipchart-Papier, Flipchart-Marker	
11:05 – 11:30	<p>Aktive Beteiligung von SchülerInnen, Eltern und Stakeholder an Schulentwicklung</p> <p>Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse vor potentiellen Auftraggeberinnen. Die ZuhörerInnen horchen genau zu und wägen ab, ob das Gehörte für sie Sinn ergibt, um nachher zu einer Beurteilung zu kommen.</p>	Hearing		Die Beschreibung der Methode „Hearing“ ist im <i>Handbuch für Schulen</i> auf Seite 84 verfügbar.
11:30 – 11:45	<p>Rückschau und Ernte</p> <p>Die TeilnehmerInnen bilden Gruppen zu jeweils vier Personen und treten in einem Austausch über die Seminarthemen, die heute für sie wichtig waren.</p>	Erfahrungsgruppe		
11:45 – 12:00	<p>Feedback</p> <p>Hierzu werden die folgenden Phrasen und Sätze verwendet: „Ich dachte immer...“, „Jetzt, denke ich...“</p>			Hier kann das Poster, auf dem zu Beginn des Seminars die Wünsche der TeilnehmerInnen notiert wurden, noch einmal präsentiert werden. Damit ergibt sich die Möglichkeit offene Fragen zu beantworten und Themen

Zeitplan	Aktivität	Methode und Setting	Material	Hinweise für den Trainer/die Trainerin
	„Was habe ich gelernt?“ „Wie hat sich meine Vorstellung der Schulleitung geändert?“			zu diskutieren, die noch nicht ausreichend diskutiert worden sind.