

Griese, Christiane

Schulmanagement lernen. Ein Beitrag zur Professionalisierung der Schulleitung

Die Deutsche Schule 94 (2002) 4, S. 514-520



Quellenangabe/ Reference:

Griese, Christiane: Schulmanagement lernen. Ein Beitrag zur Professionalisierung der Schulleitung - In: Die Deutsche Schule 94 (2002) 4, S. 514-520 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-275355 - DOI: 10.25656/01:27535

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-275355>

<https://doi.org/10.25656/01:27535>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Christiane Griese

Schulmanagement lernen

Ein Beitrag zur Professionalisierung der Schulleitung¹

Seit geraumer Zeit wird in der aktuellen Schulforschung über die Notwendigkeit einer Professionalisierung des Schulleitungshandelns diskutiert und eine wissenschaftlich gestützte Weiterbildung gefordert (s. u. a. Rolff 1997). Der Verband deutscher Schulleiter spricht von der (längst überfälligen) Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes (Habeck 2001, S. 3).

Das eher erziehungs- und unterrichtsbezogene als organisationsbezogene professionelle Selbstverständnis und die damit verflochtene Berufsidentität, die Lehrer in die Schulleitungsposition bisher fast ausschließlich einbringen, gerät in einen immer stärkeren Gegensatz zu den Kompetenzanforderungen einer qualitätsorientierten Schulentwicklung. Ohne Unterstützung der und Legitimation durch die Schulleitung – so eben auch die leidvolle Erfahrungen vieler Lehrer z. B. in Steuergruppen – haben Innovationsbestrebungen wenig oder keine Chance auf Realisierung. Schulentwicklung – und dies wird sowohl von Schulforschern als auch aus der Praxis bestätigt – lebt in gewissem, wenn nicht entscheidendem Maße von der Entschlossenheit und Überzeugungskraft der Schulleitung, diese nicht nur zuzulassen, sondern diesen als kontinuierlichen Prozess voranzutreiben und zu steuern.

Wenn davon ausgegangen wird, dass der Schulleitung eine Schlüsselposition und -funktion für einen erfolgreichen Lernkulturwandel zukommt, dann rückt Aus- und Fortbildung in den Mittelpunkt des Interesses, wird zum „Instrument“ und zur notwendigen Voraussetzung von Schulentwicklung, ist gar erst auslösendes Moment angestrebter Prozesse in jeder einzelnen Schule.

Schulentwicklung und deren Qualitätsmanagement sind aus dieser Perspektive vor allem und in erster Linie „Leitungsaufgabe und Führungshandeln“, was als neue Kompetenzstruktur nicht erst einer fernen zukünftigen Generation von Schulleitungspersonal, sondern bereits schon im Amt stehenden bzw. sich in Bewerbungsverfahren befindlichen Lehrern vermittelt werden sollte: neben Instrumenten und Verfahren der Schulentwicklung, Methoden der Kooperation und Kommunikation, der Teamentwicklung, Strategien des Perso-

¹ Der postgradualen Fernstudiengang „Schulleitung: Qualitätsmanagement und Schulentwicklung als Leitungsaufgabe“ ist in dieser Form der erste seiner Art in Deutschland. Er wird im Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) an der Universität Kaiserslautern angeboten. Vgl. www.zfuw.uni-kl.de. Die Autorin hat die Betreuung des Studienganges im August 2001 übernommen. Aufgebaut wurde er jedoch in der Verantwortung von Frau Martina Gajewski. Auf mit ihr gemeinsam erarbeiteten Unterlagen beruhen wesentliche Aussagen in diesem Beitrag.

nal- und Qualitätsmanagements, Konzepte der Messung von Unterrichtsqualität, Fragen der Schulorganisation.

Hintergrund solcher Anliegen und Vorstellungen – ohne dies hier im Einzelnen ausführen zu können – ist eine seit mehreren Jahren diskutierte veränderte Rolle der Schulleitung als „transformational leader“ (Rolff 1997, S. 94), als aktiver Initiator von Schulentwicklungsprozessen. Eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung von Schulleitungen im Sinne des Gutachtens zum BLK – Programm „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“ müsste somit Leitungskompetenzen „nicht im Sinne eines technischen Managements“ vermitteln, sondern als „Zentralfunktion“ beim Aufbau einer „Lernkultur, in welcher Managementkultur und pädagogisch-didaktische Kultur einer Schule integriert werden“ (Brockmeyer 1999, S. 20).

Dabei wird vorausgesetzt, dass auch die Schule als Einzelinstitution stärkere Autonomie zugesprochen bekommt. Erst dadurch wird das Wirken solcherart qualifizierter Schulleitungen in einem Prozess systematischer Qualitätssicherung und -entwicklung erst ermöglicht bzw. zur Entfaltung gebracht werden können.

Schulische Führung soll eine Führung zur Selbstführung in der ‚Lernenden Schule‘ sein, in der letztlich jeder Lehrer, eingebunden in ein abgestimmtes Schulentwicklungs- und Qualitätsmanagementkonzept, Eigenverantwortung für das Erreichen der Bildungsziele übernimmt. Da Schulleitungen nicht notwendigerweise die alleinigen durchführenden Kräfte von Schulentwicklung sein müssen, wendet sich der Fernstudiengang „Schulleitung: Qualitätsmanagement und Schulentwicklung als Leitungsaufgabe“ (kurz „Schulmanagement“) am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung an der Universität Kaiserslautern² eben nicht nur an Schulleitungspersonal, sondern an alle an der Gestaltung von Schule verantwortlich Beteiligten: Lehrerinnen und Lehrer (die eine Schulleitungsposition anstreben), Schulaufsichtspersonal, aber auch Personen, die in der Lehrerbildung tätig sind, außerdem Schulpsychologen und andere potentielle Schulberater werden ausdrücklich zur Teilnahme mit angesprochen.

Eine wissenschaftlich gestützte Qualifizierung von Schulleitungen, die Ziel des Fernstudiengangs „Schulmanagement“ am Zentrum für Fernstudien der Universität Kaiserslautern ist, lässt sich somit in mehrfacher Hinsicht legitimieren:

... durch das wissenschaftlich begründete Konzept einer Schulentwicklung, d.h. einer systematischen Organisationsentwicklung mit einem vielschichtigen pädagogischen und organisationspsychologischen Anspruch für die Schule, ... durch eine damit verbundene, wissenschaftlich beschreibbare Führungsrolle, insbesondere im Kontext einer sich entwickelnden Schule, die auf Eigeninitiativen, Eigenverantwortlichkeit und Kooperation des Kollegiums setzt,

2 Der Fernstudiengang wird berufs begleitend absolviert. Formale Voraussetzung ist ein Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Der Pilotjahrgang setzt sich vor allem aus Lehrerinnen und Lehrern sowie amtierenden Mitgliedern von Schulleitungen zusammen. Dabei sind sämtliche Schularten (Grund- und Hauptschulen, weitere Sekundarstufe I – Schulen, Gymnasien, Integrierte Gesamtschulen, Berufliche Schulen, Schulen mit besonderem Förderkonzept, Privatschulen) vertreten. Im 2. Jahrgang ergibt sich ein ähnliches Bild.

... durch eine Fülle von internationalen, zu einem großen Teil im angelsächsischen Raum erschienenen Forschungsarbeiten zur Wirksamkeit schulischen Führungshandelns, auch im Kontext der aktuellen Diskussionen um ein schulisches Qualitätsmanagement,
... und nicht zuletzt durch das stetig steigende Interesse an entsprechenden Fortbildungsangeboten, auch am Fernstudiengang „Schulmanagement“.

Der Anspruch, in erster Linie Kenntnisse der wissenschaftlichen Theorie und Forschungsansätze an eine beruflich stark beanspruchte Zielgruppe zu vermitteln, legten ein modulares Konzept für den Studiengang nahe. Dazu kam die Intention – nicht nur getragen von den „Machern“ des Studienganges sondern insbesondere von den spezifischen Bedürfnissen der angesprochenen Zielgruppe –, handlungsrelevante Wissensbestände auszuwählen bzw. das Material dergestalt zu didaktisieren, dass ein Transfer von angeeigneter Theorie in reflektiertes Praxishandeln gefördert werden würde.

1. Die curriculare Konzeption des Fernstudiengangs

Die in der Studienordnung geplanten und festgelegten inhaltlichen Module des Fernstudienganges wurden jeweils von Experten unter fachlicher Leitung von Rolf Arnold und Hans-Dieter Feser, außerdem mit Unterstützung des Führungskollegs des Instituts für schulische Fortbildung Rheinland-Pfalz erarbeitet. Sie werden den Studierenden als Studienbriefe mit Begleitheft (Einsendearbeiten) zur Verfügung gestellt. Basis der konzeptionellen Überlegungen bildete ein innovatives Verständnis von „Pädagogischem Leadership“: Schulische Führung soll eine Führung zur Selbstführung in der ‚Lernenden Schule‘ sein, in der letztlich jeder Lehrer, eingebunden in ein abgestimmtes Schulentwicklungs- und Qualitätsmanagementkonzept, Eigenverantwortung für das Erreichen der Bildungsziele übernimmt.

Im Folgenden sollen die ausgewählten und für den Studiengang aufbereiteten Inhaltsmodule kurz inhaltlich erläutert werden, um vor allem die Umsetzung der oben angesprochenen intentionalen Überlegungen zu verdeutlichen.

1. Semester: Die drei „Auftakt“-Studienbriefe *„Leadership und Lernkulturwandel I und II“* sowie *„Pädagogisches Leadership“* thematisieren die wesentlichen Termini und theoretischen Konzepte einer angestrebten „neuen“ Schulkultur, stellen dafür zu initiiierende organisationale Lernprozesse dar, begründen außerdem in diesem Zusammenhang erforderliche Führungsaufgaben. Kennzeichen schulischer Lernkulturen sowie das Konzept der stellvertretenden Führung werden definiert und erläutert. Studierende sollen wissen und verstehen, wann schulische Lernkulturen eher entwicklungshemmend und wann lernförderlich wirken; warum und in welche Richtung sich schulische Lernkulturen wandeln müssen. Außerdem werden Ansprüche an reflexive Handlungskompetenzen formuliert: Aus der Identifikation mit notwendigen Reform- und Innovationsprozessen sollen Aufgaben für das eigene Handeln als Pädagogisches Leadership abgeleitet, die eigene Rolle als Schulleitungsmitglied reflektiert werden. (Arnold 2000, S. X; Schübler 2000, S. XXXIV)

Insbesondere im Studienbrief von Schratz werden Instrumente dargestellt, die sich für die Umsetzung eines reflexiven Führungsverständnisses für eine innovative Schulleitung als hilfreich erweisen können (Schratz 2001, S. XIX).

Die erläuterten Diagnoseinstrumente werden eng gekoppelt an Gegebenheiten schulischer Führungspraxis. Sie eignen sich als erste Schritte für die Studierenden, um die eigene Schulsituation und das dort vorhandene Kräftefeld zu analysieren. Im 1. Semester wird außerdem noch das Modul „*Bildungspolitische Grundlagen und Entwicklungen*“ angeboten. Hier wird deutlich gemacht, dass trotz aller angestrebten Autonomie schulisches Führungshandeln von bildungspolitischen Steuerungsmechanismen geprägt ist, die eine Abkehr von einer stark zentralistischen Verwaltung hin zu einer teilweisen Schulautonomie noch nicht zulassen. Es ist daher von zentraler Bedeutung für schulische Führungskräfte, die zu Grunde liegenden Steuerungsprozesse zu kennen. Der Autor will gleichzeitig jedoch ein Problembewusstsein für daraus sich ergebende Widersprüche wecken bzw. stärken, auch Mut machen, vorhandene Rahmenbedingungen eigenverantwortlich auszuschöpfen (Münch 2000, S. XXI und XXII).

2. *Semester*: Auf der so grundgelegten terminologischen sowie problemorientierten Basis werden im 2. Semester solche Module angeboten, die stärker handlungsorientiert gerichtet sind. In „*Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung*“ stellt der Autor konkret anwendbare Instrumente und Verfahren u. a. zur Erstellung von Leitbildern, Schulprogrammen und Schulprofilen sowie zu ihrer Evaluierung dar, problematisiert jedoch auch durchaus deren Realisierbarkeit im konkreten Praxisfeld. (Rolff 2000, S. XVII) Als Ziel im Studienbrief „*Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule*“ wird formuliert, Methoden zur Organisation und Beherrschung von Teamentwicklungsprozessen kennen zu lernen und (in den Arbeitsgruppen der Präsenzphasen) zu trainieren (Schley 2001, S. XI). Die Bearbeitung des Bausteins „*Kooperations- und Kommunikationstechniken*“ soll u.a. die Fähigkeiten optimieren, das eigene Kommunikationsverhalten zu reflektieren, Botschaften kooperativ zu senden und zu empfangen, in Gesprächen eine förderliche Grundhaltung einzunehmen, Kommunikationsbarrieren zu überwinden, Kommunikationstechniken situationsspezifisch einzusetzen, Gespräche strukturiert vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten sowie auch schwierige Personalgespräche konstruktiv zu führen. (Heisig 2001, S. XX). Die Ziele dieses Studienbriefes sind stark reflexions- und handlungsorientiert und werden durch entsprechende handlungsanleitende Übungs- und Einsendeaufgaben gefördert.

3. *Semester*: In den Studienmodulen des 3. Semesters geht es in erster Linie um die Auseinandersetzung mit aktuellen, in hohem Maße bildungspolitisch gesteuerten Prozessen. Dabei sind die Inhalte der Studienbriefe der schulischen Realität in der Bundesrepublik voraus. Dies betrifft insbesondere die Ausführungen zu Personalgewinnung, Personalauswahl und Honorierung im Studienbrief von Dubs „*Personalmanagement*“. Ausführungen des Autors aufgrund von schweizerischen Erfahrungen zu den weitgehenden Möglichkeiten des Personalmanagements an der Einzelschule weisen eher in die Zukunft der oben beschriebenen angestrebten „neuen“ Lernkultur.³ Durch die Lektüre des

3 Nichtsdestotrotz stieß dieses Modul auf besonders großes Interesse bei den Studierenden, was sich in deren intensiver und problemorientierter Auseinandersetzung mit dem Thema in den Einsendeaufgaben sowie in einem Online-Seminar dokumentierte.

Briefes „*Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement*“ sollen Studierende die Bedeutung von Qualität und die Spezifika des Begriffes Qualität im Bildungsbereich sowie die Besonderheiten einer pädagogischen Qualitätsentwicklung (er)kennen lernen. Die Autoren legten großen Wert auf den Bezug zu „best-practice-Ansätzen“ (durchaus auch aus dem privatwirtschaftlichen Bereich sowie der Weiterbildung). Diese sind verknüpft mit der Frage nach Chancen aber auch Grenzen des Transfers in schulische Umfelder (Arnold/Faber 2001, S. XVIII).⁴

4. Semester: Mit den drei Modulen des letzten Semesters („*Unterrichtsqualität. Konzepte. Messung. Veränderung*“; „*Schulorganisation*“; „*Schulrecht*“) werden noch einmal systemische Bedingungen (bzw. auch Begrenzungen) von „pädagogischem Leadership“ (z. B. schulrechtliche) aufgezeigt, nichtsdestotrotz jedoch in der Didaktisierung – durch die Bearbeitung von Fallbeispielen u. a. – auf die Möglichkeiten des Praxistransfers deutlich verwiesen. Das trifft insbesondere auf Aspekte der Schulorganisation – Schulverwaltungsaufgaben, Öffentlichkeitsarbeit, Haushalt und Budgetierung – sowie der „Unterrichtsqualität“ zu.

2. Erfahrungen der Studierenden

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Das anspruchsvolle Vorhaben dieses Studiums besteht insbesondere darin, wissenschaftliche Theorie mit Praxis zu verbinden, eine umfassende Reflexionsgrundlage zu bieten, konkrete Methoden und Verfahren zu vermitteln und auch das Potential einer persönlichen Weiterentwicklung im Sinne selbstreflexiver Handlungskompetenz zu entfalten. Ein so anvisierter Praxisbezug kann jedoch von Seiten der Organisation des Studiengangs nur in Ansätzen angeregt werden und bleibt stark von der Eigeninitiative der Studierenden selbst abhängig. In einer ersten Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Pilotstudiengangs, die in diesem Jahr ihr Studium beenden werden, hat sich in diesem Kontext ein Meinungstrend offenbart: Die Erwartungen an den Studiengang bestanden gerade in einer Kompetenzerweiterung im Bereich „theoretische Fundierung praktischen Handelns“. Und diese haben sich offensichtlich erfüllt: „Ich bin überzeugt“, so eine exemplarische Aussage einer 25 Jahre im Schuldienst (momentan an einer Gesamtschule) tätigen Teilnehmerin, „dass ich durch das Hintergrundwissen viele Situationen in der Praxis besser überschauen, strukturieren und analysieren kann.“ Eine andere schreibt: „Wenn ich Prozesse initiiere, findet dies heute überlegter statt. Und das ist gut.“

Der Theoriezuwachs wird von allen Befragten als „groß“ bzw. „sehr groß“ eingeschätzt. Damit einher geht, dass sich auch das „Reflexionsniveau“ deutlich während und durch das Studium erhöht hat: Eine 39jährige Grundschullehrerin schreibt z. B.: „Ich kann mich nun doch viel kompetenter mit der Schulleitung auseinandersetzen und verstehe Zusammenhänge besser.“ Noch deutlicher formuliert es eine Fachberaterin an einer beruflichen Schule: „Die Gefahr war einkalkuliert, dass das Studium dazu führen könnte, dass ich die Män-

4 Ein zusätzlicher Studienbrief „Konzeption und Inhalte internationaler Vergleichsuntersuchungen“ beschreibt die Geschichte empirischer Bildungsforschung in Bezug auf Leistungsmessungen (Gonon 2001).

gel der Schule/der Schulaufsicht/des Bildungssystems etc. noch deutlicher und vor allem theoretisch fundierter sehe, demnach meine Kritik erhärtet wird.“

Aufschlussreich waren außerdem Berichte der Teilnehmer, die sich einerseits gerade aus den Erfahrungen einer verantwortlichen Schulleitungsposition heraus zum Studium entschlossen, die Notwendigkeit aufgrund der Erfahrungen erst erkannt hatten und andererseits im Studium eine „Klärung und Stärkung ihrer Rolle“ erfuhren: „Zur sozialen Kompetenz gehört wohl auch die Fähigkeit zur besseren Einschätzung der SL-Rolle sowie der anderen Rollen im System der sich wandelnden Schule. Ich habe mich in diesen drei Semestern in meinen beruflichen Arbeitsfeldern und -rollen ganz bewusst vielfältig und auch neu vernetzt.“

Haben sich insbesondere im Bereich des Theorie-Praxis-Transfers damit auch die Erwartungen der Konzeption des Fernstudienganges erfüllt, so berichten die Teilnehmer auch über andere „Lerneffekte“, die so nicht einkalkuliert waren. Dies betrifft, um nur ein Beispiel zu nennen, die Kommunikation zwischen den Teilnehmern. D. h. „die Teamarbeit mit den Kollegen/Kolleginnen vor allem im Online-Seminar und danach“ wurde als „sehr angenehm“ empfunden und wirkte sich „motivierend für die schulische Kooperation“ mit den dortigen Kollegen aus. Dies ist ein Anreiz und eine Herausforderung, durch die Intensivierung der Nutzung der Neuen Medien, fallbezogene Aufgabenstellungen und Diagnosen sowie kommunikations- und führungspsychologische Trainingselemente in den Präsenzphasen den Studiengang in Richtung angeleiteter selbstgesteuerter Lernprozesse weiter konzeptionell auszubauen. Von Beginn an implementierte und derzeit weiter auszubauende online-gestützte Lern- und Kommunikationsangebote weisen die Zukunft dieses Studienganges in Richtung einer stärker ausgeprägten Interaktivität. Die Aussagen einiger Teilnehmer über die Relevanz von Diskussionsforen sowie Online-Seminaren in Bezug auf dort erlebte kooperative Situationen weisen darauf hin, dass Kommunikationsbereitschaft sowie -möglichkeiten zwischen pädagogischem und Schulleitungspersonal innerhalb einer Schule von den Beteiligten oft schmerzhaft vermisst werden.

Damit eine solche Fortbildung wie der Fernstudiengang „Schulmanagement“ jedoch tatsächlich praxisgestaltend wirken kann, sind förderliche Rahmenbedingungen unerlässlich – Fortbildungsengagement von Lehrern (zumal im wesentlichen auf eigene Kosten) bedarf der systemischen Unterstützung, ja Rückendeckung durch Schulleitung, Schulbehörden, Schulpolitik. Die Erfahrungen unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer, was dies betrifft, sind durchaus positiv geprägt: „Das Feedback der Schulleiterin ist durchweg positiv. Sie versucht von meinem Wissensvorsprung zu partizipieren“. Aber eben auch eher ernüchternd: Schulbehördlich wird ein solches Studium z. B. in Bewerbungssituationen oft noch ignoriert, von Kollegen als „Profilierungssucht“ missverstanden, „stößt auf Argwohn“. Auch dies ist unverzichtbar für einen nachhaltigen Lernkulturwandel: „Schulentwicklung erfordert gemeinsames Lernen, und zwar von Führungskräften und allen anderen Beteiligten in der Schule. An die Stelle von mißgünstiger Konkurrenz und Misstrauen müssen Freiräume für Spontaneität eingerichtet werden, wozu wiederum Toleranz gegenüber Misserfolgen beim Experimentieren erforderlich ist.“(Schübler 2000. S. 115)

Literatur

- Brockmeyer, Rainer 1999: Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen. Gutachten zum Programm von Prof. Dr. Rainer Brockmeyer. Expertise verfasst für die Projektgruppe „Innovationen im Bildungswesen“. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Heft 71, Bonn
- Habeck, Heinfried 2001: „Editorial,“ in: beruf: schulleitung, Zeitschrift des Allgemeinen Schulleitungsverbands Deutschlands e.V., Juni 2001, S. 3
- Rolff, Hans-Günter 1997: Schulleitung heute – auf der Suche nach einem neuen Profil. In: SchulVerwaltung – Zeitschrift für Schulleitung, Schulaufsicht und Schulkultur, Ausgabe Rheinland-Pfalz–Saarland, Juni 1997

Studienbriefe des Studiengangs

- Arnold, Rolf 2000: Leadership und Lernkulturwandel I. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0110). Universität Kaiserslautern
- Arnold, Rolf; Faber, Konrad 2002: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0810). Universität Kaiserslautern
- Avenarius, Hermann 2002: Schulrecht (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM1020), Universität Kaiserslautern
- Dubs, Rolf 2001: Personalmanagement (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0700). Universität Kaiserslautern
- Feser, Hans-Dieter; Flieger, Wolfgang 2002: Schulorganisation (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM1010), Universität Kaiserslautern
- Gonon, Philipp 2001: Konzeption und Inhalte internationaler Vergleichsuntersuchungen. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0820). Universität Kaiserslautern
- Heisig, Daniela 2001: Kooperations- und Kommunikationstechniken. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0600). Universität Kaiserslautern
- Helmke, Andreas 2002: Unterrichtsqualität (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0900), Universität Kaiserslautern
- Münch, Joachim 2001: Bildungspolitische Grundlagen und Entwicklungen. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0300). Universität Kaiserslautern
- Rolff, H.-G. 2001: Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0400). Universität Kaiserslautern
- Schley, Wilfried 2001: Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0500). Universität Kaiserslautern
- Schratz, Michael 2001: Pädagogisches Leadership. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0120). Universität Kaiserslautern
- Schübler, Inge 2000: Leadership und Lernkulturwandel II. (Fernstudium Schulmanagement, Studienbrief SEM0120). Universität Kaiserslautern

Christiane Griese, geb. 1960, Historikerin und Bildungshistorikerin, seit August 2001 wiss. Mitarbeiterin am Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung der Universität Kaiserslautern; Betreuung und Koordination des Fernstudiengangs „Schulmanagement“ (vorher Forschungsstelle Berlin des DIPF), Lehrbeauftragte an der TU Berlin; PD Dr. phil.;

Anschrift: Universität Kaiserslautern, ZFUW – Schulmanagement, Pfaffenbergstraße/Gebäude 3, 67663 Kaiserslautern;

Email: griese@rhrk.uni-kl.de