

PH Zug
IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

Internationales Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz 2013

Presseschau

Inhalt

Tages-Anzeiger Aus- und Weiterbildung	2
Neue Zuger Zeitung	4
Bundesministerium für Bildung und Forschung Deutschland BMBF: Ganztagsschule.org	6
Infonium PH Zug	18
Schulinfo Zug	19

BILDUNGS- UND SCHULLEITUNGSSYMPOSIUM 2013

Bildung von morgen planen

Kürzlich fand in Zug das internationale Bildungs- und Schulleitungssymposium 2013 statt – mit rund 800 Teilnehmenden aus Praxis, Verwaltung, Politik und Wissenschaft aus 52 Ländern. Der Tagungsorganisator äussert sich zum Symposium und über die Arbeit von pädagogischen Führungskräften. **Interview mit Prof. Dr. Stephan Huber**

Herr Huber, am Schulleitungssymposium von 2011 nahmen rund 400 Personen teil, in diesem Jahr waren es rund 800. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?

Seit der Einführung von Schulleitungen hat das Thema Schulmanagement stark an Bedeutung gewonnen. Sukzessive wurde das in der Schweiz noch junge System «Schulleitung» in den letzten Jahren professionalisiert, unter anderem durch den Aufbau von Weiterbildungsangeboten wie z. B. dem MAS Schulmanagement. Entsprechend haben auch der Bekanntheitsgrad und die Bedeutung des Schulleitungssymposiums zugenommen. Es bietet eine hervorragende Plattform, an der Vertreterinnen und Vertreter von Forschung, Verwaltung, Politik und Praxis gemeinsam über die zukünftige Entwicklung der Schule und die Aufgaben und Möglichkeiten für Schulleitungen diskutieren können.

«Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» lautete das Tagungsthema. Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie für die Schulleitungen?

Pädagogische Führungskräfte werden laufend mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Sie sind für die Sicherung und die Weiterentwicklung der schulischen Arbeit verantwortlich und somit dafür, dass sie zusammen mit den Lehrpersonen die Lernbedingungen und Lernleistungen ihrer Schülerinnen und Schüler fördern. Insbesondere Wandlungsprozesse in den Bildungssystemen haben starke Auswirkungen auf Funktion und Rolle von pädagogischen Führungskräften. Zudem verändern sich Schulen und folglich die Anforderungen und Erwartungen an ihre Führung – auch aufgrund von eher indirekt wirkenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen in der zunehmend globalisierten Gesellschaft. Gleich-



Prof. Dr. Stephan Huber ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug. Das IBB organisiert alle zwei Jahre diese grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement im deutschsprachigen Raum.

www.schulleitungssymposium.net

zeitig bieten aber viele der Herausforderungen auch die Möglichkeit, die Qualität von Schulen und Bildung zu verbessern. Das rasante Tempo, die Neuen Medien sowie die Öffnung von Schulen für die regionale Bildungslandschaft sind Herausforderungen, der sich die meisten Schulleitungen stellen müssen. In der Schweiz wird die geplante Einführung des Lehrplans 21 sowohl eine grosse Knacknuss als auch eine einmalige Chance sein.

Heutige Schulen werden anders geführt als zu unserer Schulzeit. Wie muss man sich die Arbeit der Schulleitungen vorstellen?

Ein Schulleiter ist gleichzeitig Pädagoge, Manager, Organisationsentwickler, Personalverantwortlicher, Repräsentant und Netzwerker, fast ein «multifunktionales Wanderwesen». Es gilt, den vielfältigen Funktionen und Aufgaben gerecht zu werden. Das gelingt in der Regel nicht alleine. Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen an der Schule geht es darum, die Schule als einen qualitativ hochwertigen Lernraum zu gestalten.

In der Privatwirtschaft wird immer die Bedeutung der Führungspersonen für den Unternehmenserfolg hervorgehoben. Wie wichtig ist die Schulleitung für die Qualität einer Schule?

Um es auf den Punkt zu bringen: Es gibt wohl keine gute Schule ohne gute Schulleitung. Dies zeigen die Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlicher Studien aus verschiedenen Ländern. Im Zentrum der Führungsarbeit steht eine Koordinationstätigkeit und Strategiearbeit. Eine gute Schulleitung weiss, wie man Entscheidungen fällt, mal alleine, mal zusammen mit dem Team, greift Ideen auf und entwickelt neue. Führung heisst auch, Aufwand und Ertrag ins ideale Verhältnis zu bringen, dafür zu sorgen, dass es keinen blinden Aktionismus gibt, und die Prioritäten richtig zu setzen.

Aber findet die Arbeit nicht primär im Schulzimmer statt? Hier ist die Einflussnahme der Schulleitung doch marginal?

Die Arbeit der Lehrpersonen im Schulzimmer ist umso besser, je professioneller eine Schule geführt wird. Was für Qualitätsstandards gelten an einer Schule, was für Werte sollen vermittelt werden, welche Regeln und Rituale gibt es im Schulhaus über einzelne Lehrpersonen hinaus, wie kann man voneinander lernen, wie die Qualität weiterentwickeln? Die Schulleitung übernimmt die wichtige Rolle der Handlungskoordination zwischen den einzelnen Lehrpersonen. Indem im Team gut zusammengearbeitet wird, können Kinder und Jugendliche in den Schulen besser ge-

fördert werden. Es kommt zum Austausch von Know-how und somit zu einer Professionalisierung.

Die Aufgaben eines Schulleiters wären sehr anspruchsvoll. Was für Personen werden Schulleiterinnen bzw. Schulleiter?

Es entscheiden sich Lehrpersonen für diese herausfordernde Tätigkeit, die auf der Suche nach zeitgemässen Lösungen sind, um die hohen Anforderungen an die heutige Schule erfüllen zu können. Eine bestimmte Personengruppe hat sich bei meiner Lehrtätigkeit im MAS Schulmanagement bisher nicht herauskristallisiert. Es interessieren sich Frauen und Männer, junge und bereits etwas ältere Lehrpersonen und ganz unterschiedliche Persönlichkeiten für diese spannende Aufgabe. Eine relativ heterogene Zusammensetzung ist dabei durchaus sinnvoll, denn der Arbeitsplatz jeder Schulleitung sieht anders aus, weil die Rahmenbedingungen überall anders sind und sich die Schulen stark unterscheiden. Die Anforderungsprofile differieren von Schule zu Schule. So braucht man für unterschiedliche Schulen unterschiedliche Führungskräfte.

MAS SCHULMANAGEMENT

Dieser Weiterbildungs-master fördert die Professionalisierung im Bereich Führung und Management, insbesondere in den Themen Personalmanagement, Betriebswirtschaft und Recht, Unterrichtsentwicklung und pädagogisches Qualitätsmanagement. Er richtet sich an Führungskräfte in Schulen und anderen Bildungsorganisationen sowie an Lehrpersonen, die an einer Laufbahn als Schulleiterin oder Schulleiter interessiert sind. Dieser MAS ist ein Kooperationsprojekt der PH Luzern und der PH Zug. www.bildungsmanagement.net/MAS-SM

Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie?

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug hat im Rahmen der deutschsprachigen Schulleitungsstudie zur Erfassung der Belastung durch spezifische Schulleitungstätigkeiten 5394 Schulleiterinnen und Schulleiter aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz befragt, welche Tätigkeiten sie belasten und was für Aufgaben sie gerne ausüben (s. www.Schulleitung.net/SL-BB). Schulische Managementaufgaben umfassen die Handlungsfelder Unterricht, Erziehung, Personal, Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement sowie Repräsentationsaufgaben und die Förderung der Kooperation innerhalb der Schule und nach aussen. Bei der Umfrage wurde ihnen ein 74 Tätigkeiten umfassendes Inventar dieser Handlungsfelder zur Bewertung vorgelegt, mit folgenden Ergebnissen.

Belastende Tätigkeiten im Empfinden von Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

1. Schulreformen umsetzen
2. Mit Lehrpersonen Konfliktlösungs-gespräche führen
3. Zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln
4. Evaluationen durchführen
5. Berichte für Ämter verfassen
6. Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten
7. Schulsponsoring betreiben
8. Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen
9. Ordnungsmassnahmen durchsetzen
10. Mit Eltern Gespräche über Erziehungsfragen führen

Im Gegensatz zu Deutschland und Österreich werden bei Schweizer Schulleitenden auch soziale Aufgaben als belastend wahrgenommen wie Konfliktlösungs-gespräche mit

Lehrpersonen führen, zwischen Eltern und Lehrpersonen bei Konflikten vermitteln oder Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen. Bei deutschen und österreichischen Schulleitenden sind hingegen Aufgaben wie Schulstatistik führen, Akten sichten, Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren deutlich unbeliebter als bei ihren Schweizer Kolleginnen und Kollegen.

Beliebte Aufgaben bei Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

1. Selbst in der Klasse unterrichten
2. Mit anderen Schulleitenden über konkrete Probleme sprechen
3. Auf die Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen im Unterricht eingehen
4. Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern
5. Lehrpersonen bei ihrer Arbeit be-raten

6. Sich mit Expertinnen und Experten beraten
7. Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren
8. Sich in Weiterbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen
9. Weiterbildungsveranstaltungen besuchen
10. Mitarbeitergespräche führen

Lehrpersonen bei ihrer Arbeit beraten, sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen und Mitarbeitergespräche führen, gehören in der Schweiz im Gegensatz zu den beiden Nachbarländern zu den beliebtesten Aufgaben. Mitarbeitende in schwierigen Situationen unterstützen und sich bei Problemen um einzelne Schülerinnen und Schüler kümmern, sind dafür bei deutschen und österreichischen Schulleitenden deutlich beliebter.

Datum: 28.09.2013

NEUE
ZUGER ZEITUNG

700 Schulleiter tagen in Zug

ANDREAS FAESSLER
andreas.faessler@zugerzeitung.ch

SYMPOSIUM Aus aller Welt treffen sich Berufskollegen in der Stadt. Dabei können selbst Pädagogen noch eine Menge lernen.

Das gab es wohl noch nie: Über 700 Personen aus Wissenschaft, Bildungsverwaltung und Bildungspolitik und vor allem Schulleiterinnen und Schulleiter und Lehrpersonen aus 52 Ländern treffen sich in der Stadt Zug. Auch wenn gut die Hälfte aus der Schweiz kommt, hat es Teilnehmer aus Übersee dabei, aus Malaysia, Afrika, China. Selbst aus Australien ist eine Gruppe von Schulleitern angereist, um am zehnten Schulleitungssymposium teilzunehmen.

Zug ist heuer zum dritten Mal Austragungsort des internationalen Schulleitungssymposiums. An der gross angelegten Fachtagung findet reger Austausch statt zu den Themen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement. «Dieser Anlass hat eine grosse Ausstrahlung», sagt Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug (PHZG). Erneut tritt er in Zug als Organisator auf. «Das Symposium ist am anderen Ende der Welt gleichermaßen beliebt wie in Zug.» In der Tat, reisen doch auch zahlreiche Teilnehmer an, die alles aus der privaten Kasse bezahlen ohne Unterstüt-

zung ihrer Schule.

Bildungspolitischer Auftrag

«Ein Trend ist auf der ganzen Welt feststellbar, und die Themen sind in allen Ländern sehr ähnlich: Die Schulen wollen sich qualitativ verbessern und sich dafür auch untereinander und mit ausserschulischen Partnern vernetzen, denn die Anforderungen steigen überall. Somit sind auch die Ziele bei allen fast dieselben, auch wenn die Systeme unterschiedlich sind», erklärt Huber. Und das ist einer der Zwecke des SL-Symposiums: Man tauscht Erfahrungen aus. Die Teilnehmer lernen neue Forschungsergebnisse kennen, sie erfahren, wie andere Schulen vorgehen, sie können Ideen und Gedanken mitnehmen und an ihrer eigenen Schule einfließen lassen. Die PHZG möchte die Schulen bei der Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit zum Wohl der Schülerinnen und Schüler unterstützen. «Es sollen alle Kinder bestmöglich gefördert werden. Das ist ein grosses Ziel und ein bildungspolitischer Auftrag. Und da möchten wir weitere Erkenntnisse gewinnen und auch mit Hilfe des Austauschs Bedingungen schaffen, mit denen wir effizient möglichst viel erreichen», so Huber. «Denn Bildung ist unser wichtigster Rohstoff. Erst recht hier in der Schweiz, wo es kaum natürliche Rohstoffvorkommen gibt.»

Auch Schulen lernen

René Duss, Leiter der Schulen Acher Nord-Ost und West in Unterägeri, nimmt zum ersten Mal am SL-Symposium teil. Mit seinen erst 34 Jahren ist der ge-

bürtige Luzerner bereits am dritten Ort Schulleiter. Er äussert seine positiven Eindrücke von der Veranstaltung: «Man erfährt hier, was es im Bildungswesen so alles Neues gibt und vor allem, wie andere Schulen vorgehen, um ihre Ziele zu erreichen. Es gibt mir Gelegenheit, zu vergleichen, wo ich mit meiner Schule stehe.» Erstaunlich sei es, festzustellen, dass einige Lernbetriebe den anderen in gewissen Punkten deutlich voraus seien. Gleichzeitig zeige sich aber, dass auch mit weniger und einfacheren Mitteln eine Schule auf gutem Niveau geführt werden kann. «Eine Schule ist ein Betrieb, wo gelernt wird. Aber die Schule selbst kann auch noch lernen. Auch das ist ein Grund, warum ich hier bin», erklärt der 34-Jährige. Es seien auch Personen angereist, die ihre Schule dringend verbessern wollten, weil ihnen ansonsten womöglich sogar die Schliessung des Betriebs droht. Diesbezüglich spürt René Duss jedoch keinerlei Druck, denn «ich denke, wir sind in Unterägeri auf einem guten Stand, was den Schulbetrieb angeht», sagt er.

Kein allgemein gültiges Rezept

Mit dem am Symposium Gehörten in der Tasche will René Duss im Anschluss jedenfalls die eigene Praxis als Schulleiter in Ruhe reflektieren, denn alles zu verarbeiten, was man an der Tagung mitkriegt, sei nicht eine Sache von bloss einer Stunde. «Ich bin überzeugt, dass ich auch für Unterägeri da und dort einen Optimierungsansatz eruieren kann.» Es gebe schliesslich kein allgemeingültiges Rezept, das für jeden Schulbetrieb gleichermaßen funktioniert.



René Duss, Schulleiter in Unterägeri, holt sich am Symposium einige Inputs.
Bild Stefan Kaiser

Bundesministerium für Bildung und Forschung Deutschland BMBF: Ganztagsschule.org

4.10.2013

The screenshot shows the website interface for ganztagsschule.org. At the top, there is a navigation bar with links: Startseite, Kontakt, Inhaltsverzeichnis, Impressum, Datenschutz, and Suche. Below this is a header area with the logo of the Bundesministerium für Bildung und Forschung, the ganztagsschulen.org logo, and a '10 Jahre GANZTAGSSCHULPROGRAMM' anniversary banner. A secondary navigation bar contains links: Schule vor Ort, Kooperationen, Köpfe, Bundesländer, Forschung, and Service. A search bar is located on the right with the placeholder text 'Suchbegriff eingeben'. The main content area features a large image of a school building on the left. To its right, there is a news article dated 04.10.2013 titled 'Schulleitungssymposium 2013: Herausforderungen zu Chancen machen'. The article text reads: 'Was zeichnet heute eine erfolgreiche Schulleitung aus, die mit vielen Herausforderungen wie Reformen und zunehmenden Managementaufgaben konfrontiert wird?'. Below the article is a 'Kurzmeldungen:' section with two items: '02.10.2013 Politische Bildung: „Lange Wege der deutschen Einheit“' and '01.10.2013 Aktionstag für Kinderrechte'. On the right side of the page, there are two utility boxes: 'Leichte Sprache' and 'Gehörlosensprache' (DGS) with expandable options, and a 'Ganztagsschul-Finder' box featuring a map of Germany and a description: 'Der GTS-Finder bietet eine Übersicht der 1288-Schulen in Deutschland mit realisierter Förderung zwischen 2003 und 2009'.

Schulporträts

Schulleitung und Schulmanagement

Ganztagsschule in den Ländern

Lernkultur und
Unterrichtsentwicklung

Partizipation

Mittagessen / Schulverpflegung

Berufsorientierung

Schulbau und Schularchitektur

04.10.2013 Autor/in: Ralf Augsburg

Schulleitungssymposium 2013: Herausforderungen zu Chancen machen

Im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Verbindlichkeit, Zusammenarbeit und Wettbewerb, Uniformität und Diversität steht das berufliche Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern. Das Schulleitungssymposium 2013 in Zug wollte ergründen, wie Herausforderungen zu Chancen werden.



Der Veranstaltungsort des Schulleitungssymposiums, das Casino in Zug
© Ralf Augsburg

War früher alles besser? Zumindest war es laut Prof. Carl Bossard, dem Gründungsrektor der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug, deutlich übersichtlicher: „Als ich in die Volksschule ging, waren wir 54 Knaben, alle katholisch, in den Reihen nach Leistung geordnet: Die Dummen saßen in der ersten Reihe, die Schläuen in der letzten.“ Vor allem sei die Schule „ein Schonraum“ gewesen. Nichts sei

von außen in ihn eingedrungen. Das habe sich inzwischen gründlich geändert: „Heute drängen Eltern, die Wirtschaft, die Politik und die Verwaltung in die Schule, von den Sozialen Medien noch nicht zu reden.“

Bei diesem Ansturm von Interessen, Wünschen, Vorgaben, Regelungen und Kritik, der tagtäglich auf die Schulen prallt, kommt der Schulleitung zwangsläufig eine Schlüsselposition zu. Denn sie ist es, die letztlich die Arbeit der Schule verantwortet, nach innen wie nach außen. Wem aber ist sie zum Beispiel mehr verantwortlich: dem Kollegium, das wieder eine neue Reform umsetzen soll? („Wir kommen uns vor wie Ärzte, denen Lobbyisten ständig neue Medikamente andrehen wollen“, zitiert Prof. Wilfried Schley, Emeritierter Ordinarius der Universität Zürich, einen Schulleiter.) Oder eher der Politik und Verwaltung, welche die Schulen mit Bildungsstandards, Vergleichsarbeiten und Evaluationen konfrontieren?

Gleichzeitig viele Interessen unter einen Hut bringen zu müssen – Interessen, die sich teilweise diametral entgegenstehen –, ist charakteristisch für das berufliche Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern und kann diese stark belasten.

Schulleitung: ein Drittel Organisation und Verwaltung

750 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 52 Ländern kamen vom 26. bis 28. September 2013 zum Schulleitungssymposium 2013 zusammen. Veranstaltet wurde es vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der PH Zug, das zugleich sein zehnjähriges Bestehen feierte. In vielen Vorträgen und Workshops diskutierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammen mit Pädagoginnen und Pädagogen sowie Vertretern von Schulverwaltungen – insbesondere aus der Schweiz und aus Deutschland – die Frage, wie man aus den bekannten Herausforderungen Chancen generieren kann.

Der Leiter des IBB, Prof. Stephan Gerhard Huber, der zu den Themen Schulleitung, Schulmanagement und Schuleffektivität forscht und die Schulleitungssymposien ins Leben gerufen hat, schreibt der Schulleitung eine „zentrale Bedeutung für die Qualität von Schule“ zu: „Das Schulleitungshandeln nimmt auf alle Organisationsmerkmale wie Ressourcen, Unterricht und Lernleistung Einfluss.“

Mehr zum Thema auf
ganztagsschulen.org

Schulleitung bedeutet die Vielfalt der Interessen richtig zu orchestrieren

Schulreform von unten und oben

Ein Tag im Leben eines
mittelfränkischen Schulleiters

Apropos Schulleitung. Oder: Sich
der Zukunft anvertrauen

Externe Links

Institut für Bildungsmanagement
und Bildungsökonomie (IBB)

Schulleitungsstudie

Allgemeiner
Schulleitungsverband

Beruf: Schulleitung

Huber präsentierte in Zug ausgewählte Ergebnisse einer vom IBB durchgeführten Schulleitungsstudie, bei der in Deutschland, Liechtenstein und Österreich 433 Schulleiterinnen und Schulleiter drei Wochen lang ein Tagebuch geführt haben. Darin notierten sie genau ihre Tätigkeiten, aufgeschlüsselt nach 74 vorgegebenen Kategorien. In einem Mixed-Methods-Ansatz analysierte das IBB die Tagebücher sowie Interviews und Fragebögen.

Den größten Zeitaufwand machen für die Schulleitung den Auswertungen zufolge Organisation und Verwaltung aus (31 %), gefolgt vom eigenen Unterricht (23 %), Personalfragen und Unterrichts- und Erziehungsfragen (je 11 %), Kooperationsfragen (8 %), Qualitätsmanagement (6 %), Repräsentation (6 %) und Fort- und Weiterbildung (4 %). Der eigene Unterricht und die Kommunikation über Unterricht und Erziehung sind für die Schulleitungen besonders wichtig. Die Crux liegt aber darin, dass gerade der größte Posten Organisation und Verwaltung als belastendste Tätigkeit empfunden wird.

„Multifunktionales Wunderwesen“ vs. Kooperative Führung

„Die Belastung hängt aber nicht nur vom Verwaltungsaufwand ab. Diejenigen, die sich als belastet empfanden, waren immer in allen Bereichen überlastet“, stellte Stephan Huber fest. „Das Berufsbild ist in Sachen emotionaler Erschöpfung mit dem des Managers vergleichbar.“ Wichtig sei es, „vom Bild wegzukommen, ein multifunktionales Wunderwesen zu sein, das meint, alles alleine machen zu müssen“. Die Schulleitungen müssten stattdessen eine kooperative Führung aufbauen, ein Gesundheitsmanagement für sich, das Kollegium und die Schülerinnen und Schüler organisieren und sich entsprechend qualifizieren.

Prof. Rolf Dubs, ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen, sieht das Problem in der „Verrechtlichung und Verpolitisierung der Schule“, „Sinnlose Berichterstattung“ und „Papierkrieg“, die ein Gefühl des Misstrauens auslösten und zu Demotivation führten, müssten aufhören. Stattdessen brauche es eine definierte Autonomie bei Lehrplan, Budget und Organisation für die Schulleitungen. Bisher gebe es nur „wolkige Ansagen“ der Selbstständigkeit für die Schulen, welche die Arbeit der Schulleitungen eher erschwerten.

Darüber hinaus äußerte Dubs Skepsis gegenüber der Forschung. „Viele der wünschenswerten persönlichen Eigenschaften wie Berechenbarkeit, Respekt, Fairness oder aktives Zuhören sind nicht empirisch messbar. Aber gerade da müssen wir in der Lehrerbildung ran.“ Ein Schulleiter müsse über eine langfristige Orientierung verfügen, kooperativ-situativ führen, die persönliche Entwicklung der Lehrkräfte fördern und bereit sein, sich jederzeit für sein Kollegium zu engagieren.

Schulleitung braucht Leidenschaft

Für Carl Bossard muss ein Schulleiter mit dem Kollegium zuallererst klären, welchem Leitbild sich die Schule verpflichtet fühlen soll: „Sie müssen als Schule wissen, was Ihnen wichtig ist.“ An diesem Leitbild habe sich jegliches Handeln zu orientieren. Die Erziehungsziele müssten dem unterrichtlichen Handeln übergeordnet sein. „Wir reden nur über Kompetenzen, aber wo bleibt die Haltung?“ fragte der PH-Gründer. Die Schulqualität hänge nicht von der Struktur ab, sondern von den Personen. Dem Schulleiter komme eine „Limes-Funktion“ zu, die seine Lehrkräfte vor Einflüssen von außen schütze und sie so stärke, dass sie sich ganz auf ihr „Kerngeschäft“, den Unterricht, konzentrieren können. Ein Schulleiter bestätigte dies, als er sich in Bossards Workshop als „Puffer zwischen meinem Kollegium und der Administration“ bezeichnete.

Einig war sich Bossard mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, dass die manchmal in Schulen herrschende Larmoyanz zu nichts führe. Es brauche Leidenschaft. Als Schulleitung müsse man mit dem Kollegium Gemeinsames stärken. „Dies kann geschehen durch den Besuch anderer Schulen, das gemeinsame Planen, Durchführen und Auswerten von Projekten, das gemeinsame Besprechen von Fachbüchern, um Anregungen von außen zu erhalten, und das Analysieren pädagogischer Situationen.“ Mit „Basisdemokratie“ komme man dabei nicht weit, sondern nur mit klaren Vorgaben, die immer im Dienst des Leitbildes stehen müssen, transparent und nachvollziehbar für das Kollegium.

Prof. Marit Aas von der University of Oslo berichtete in ihrem Vortrag über die Situation in Norwegen: „Die Schulleitungen stehen oft zwischen den Lehrkräften, die Loyalität einfordern, um vor Neuerungen geschützt zu werden, und den Kolleginnen und Kollegen, die zum Beispiel die Lernmethoden verändern wollen. Wie die Schulleitung mit solchen Konflikten umgeht, ist entscheidend für den Prozess. Sie muss respektvoll alle Meinungen einholen, aber auch fortschreiten, wenn kein Konsens möglich ist.“

„Selbstbewusste Praktiker, denen man Reformen nicht verordnen kann“

Was zeichnet gute Schulleiterinnen und Schulleiter noch aus? Prof. Michael Schratz von der Universität Innsbruck konnte von seinen Erfahrungen aus der Jury des Deutschen Schulpreises berichten. Er resümierte: „Erfolgreiche Schulleitungen nehmen ihr Gegenüber wahr, geben ihm Feedback, trauen ihm mehr zu. Sie geben Richtungen vor, nehmen andere mit und muten auch etwas zu. Sie schaffen Ressourcen und Raum für Reflexion.“ Ähnlich wie Brossard erklärte der Erziehungswissenschaftler, dass sie „für Gemeinsinn sorgen, für eine pädagogische Grundhaltung. Schulleitungen sind nah dran, blicken aber auch über den Tellerrand“.

Wenn eine Struktur verändert oder eine Reform implementiert werden soll, dann ist auch für Prof. Jürgen Oelkers von der Universität Zürich „die Schulleitung gefragt“. Sie müsse neue Ideen sammeln, Problemlösungen suchen, Prioritäten festlegen, für Transparenz sorgen und so den Rahmen für besseren Unterricht schaffen. „Die Schulleitung ermittelt dazu den Bedarf der Weiterbildung und kommuniziert ihn mit dem Kollegium. Dem Erfolg folgt dann die Überzeugung. Skeptiker überzeugt man mit Ergebnissen, nicht mit Rhetorik.“

Für Oelkers hängt die Unterstützung von Reformen aber nicht ausschließlich von den Schulleitungen ab. Alles in allem täte die Bildungspolitik gut daran, „sich die Schulleitungen als selbstbewusste Praktiker vorzustellen, die wissen, was sie wollen, und denen man Reformen nicht einfach verordnen kann.“

Kategorien: Schule vor Ort - Schulleitung und Schulmanagement

Die Übernahme von Artikeln und Interviews - auch auszugsweise und/oder bei Nennung der Quelle - ist nur nach Zustimmung der Online-Redaktion erlaubt.

Wir bitten um folgende Zitierweise: Autor:in Artikelüberschrift. Datum. In: <http://www.ganztageschulen.org/sax>. Datum des Zugriffs: 00.00.0000.

Zug als Zugpferd für Schulforscher und Schulpraktiker Mega-Schulleitungskongress in der Schweiz

Von Peter O. Chott

Es ist schon erstaunlich was ein Einzelner, ausgestattet mit einer Vision, mit Power, hervorragender Ausbildung und passenden Ressourcen, auf die Beine stellen kann. Die Rede ist von Prof. Dr. Stephan Huber, der mit einem jungen, hoch engagierten Team und mit Unterstützung der Hochschulleitung im schweizerischen Zug bereits zum dritten Mal ein internationales Schulleitungssymposium ausrichtete.



Foto: poc

Dem begnadeten ‚Networker‘ Stephan Huber und seinen Mitarbeitern gelang es, rund 750 Teilnehmer aus nicht weniger als 52 Ländern an die Pädagogische Hochschule in das beschauliche, geschichtsträchtige, schweizerische Städtchen Zug zu holen. Die teilweise hochkarätigen Wissenschaftler konnten den interessierten und fachkundigen Teilnehmern ihre neuen Forschungsergebnisse,

die Praktiker nachahmenswerte schulrelevante Modelle darstellen. Andererseits konnte sich jeder Dozierende bei Schulleitungskollegen oder anderen Wissenschaftlern in Vorträgen oder Workshops über deren Fachgebiete informieren. Das Symposium zeigte gemäß des Mottos „Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung“ viele Facetten des Schulleitungsproblematik auf und machte so allen Teilnehmern den Umfang von ‚Leadership‘ deutlich. Dazu gab es ein ‚Symposium im Symposium‘, das in englischer Sprache abgehalten wurde und dadurch die Internationalität der Veranstaltung deutlich zeigte. Am Tag vor den Hauptveranstaltungen gab es eine Vorkonferenz, die eine Einführung in die Schweizer Schulsysteme beinhaltete. Bei diesem Kongress wirkten prominente, internationale Referenten wie beispielsweise Prof. Lejf Moos, Dänemark, Tony Mackay, Australien, Prof. Dr. Chris Chapman, Schottland, Prof. Dr. Louise Stoll, England, Prof. Dr. Andy Hargreave aus den USA, aber auch Kollegen aus den deutschsprachigen Ländern wie Prof. Dr. Rolf Dubs, Prof. Dr. Oelkers, Prof. Dr. Andreas Helmke, Prof. Dr. Uwe Hameyer, Prof. Dr. Wilfried Schley, Emeritus der Universität Zürich und Prof. Dr. Michael Schratz, Universität Innsbruck, maßgeblich mit.



Foto: Veranstalter

In der Hauptkonferenz vom 26. bis 28. September 2013 wurden in Vorträgen, Workshops und Podiumsdiskussionen die anstehenden Problemfelder sowie

Lösungsansätze in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement thematisiert und diskutiert. Die Tagung bot somit vielfältige Möglichkeiten zum Ideen- und Erfahrungsaustausch für alle Beteiligten.

Die Rektorin der Pädagogischen Hochschule Zug, *Prof. Dr. Birgit Eriksson*, sowie im Anschluss der Präsident der Schulleiter und Schulleiterinnen in der Schweiz, *Bernhard Gertsch*, eröffneten am 26. September vor voll besetztem Plenum im Zuger Casino den Kongress. In der Fortsetzung der Eingangsveranstaltung der Hauptkonferenz begrüßte ebenso *Jenny Lewis* aus Sydney (Australien), die Mitglied des Commonwealth Council of Education ist, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Prof. Dr. Herbert Altrichter von der Universität Linz hielt darauf folgend die Laudatio zum 10-jährigen Bestehen des IBB (Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie PH Zug), das ebenso in diesem Rahmen gefeiert wurde.



Prof. Dr. Herbert Altrichter (Foto: poc)

Anschließend führte der Initiator des Symposiums, *Prof. Dr. Stephan Huber*, inhaltlich in die Veranstaltung ein. Er stellte Befunde und Erkenntnisse aus seiner neuen internationalen Studie vor. In dieser untersuchte er die Belastungen sowie die favorisierten Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Huber zog als ein Fazit aus seinen Befunden, vom Schulleiterbild des „multifunktionalen Wunderwesens“ wegzukommen und sich dem Modell einer „strategisch handelnden Führungsperson“ zu nähern.

Prof. Dr. Jürgen Oelkers referierte zum Thema ‚Evaluation von Schulentwicklungsprozessen‘. Er stellte – gewohnt kritisch – beispielsweise den Unterricht als „Kerngeschäft“ von Schule heraus und mahnte, den Nutzen der Schulentwicklung am Nutzen für den Unterricht zu messen. Der Züricher Wissenschaftler stärkte zudem den selbstbewussten Schulpraktikern den Rücken und plädierte für eine Kultur des Lassens und des Bereitschaft-Weckens bei den Schulleitungen.



Prof. Dr. Jürgen Oelkers (Foto: poc)

In altbewährter Manier, d. h. mit (auf Powerpoint übertragenen) Oberhead-Folien widmete sich der „Old Fellow“ der Schulleitungsforschung, *Prof. Dr. Rolf Dubs*, der Zukunftsperspektive der Schulleitungen. Mit der spontanen Hilfe einer ZuhörerIn – sie zeigte mit ihrem Laser-Pointer auf die gerade von Professor Dubs vorgetragene Punkte auf der Leinwand – verstand es der Referent wieder einmal herausragend, den Zuhörern seine Erkenntnisse eindrucksvoll darzulegen. Der St. Gallener Emeritus stellte, auf seine Untersuchungen gestützt, beispielsweise fest, dass viele Schulleiter zwar die Bereitschaft zeigten, Veränderungen wahrzunehmen, nur aber wenige die Bereitschaft zeigten, diese auch umzusetzen. Daraus folgte Professor Dubs sein Postulat, die Schulleitungen dazu zu zwingen, Veränderungen bewusster wahrzunehmen und vor allem darüber nachzudenken, welche sinnvoll und notwendig seien.



Prof. Dr. Rolf Dubs (Foto: poc)

Die Eröffnungsveranstaltung beschloss die aus London kommende *Professorin Dr. Louise Stoll*. Sie setzte sich in ihrem, mit englischem Humor vorgetragenem Referat vor allem mit dem Thema ‚Creative Leadership‘ auseinander. Die Professorin der University of London plädierte beispielsweise für eine gewinnbringende ‚Fehlerkultur‘, für die Förderung des Verhältnisses zwischen Schultheoretikern und Praktikern oder für die Implementierung neuer Lernmethoden durch die kreative Handhabung der Schulleitung.



Prof. Dr. Louise Stoll (Foto: poc)

Am nächsten Tag teilten sich die Symposiumsmitglieder in die als Parallelprogramm laufenden diversen Workshops und Fachvorträge auf. In jeweils 90 Minuten wurden entweder drei Fachvorträge oder eine Workshop-Thema behandelt. Als Themen wurden zum Beispiel „Professionalisierung für Inklusion gestalten“ (Amrhein), „Mobbing und Cybermobbing“ (Schläpfer), „Service-Learning“ (Gysel/Huber) oder „Kompetenz-Aufbaumodelle für pädagogische Führungskräfte (Gleibs/Baer) angeboten. In ebenfalls parallel laufenden, in englischer Sprache abgehaltenen Veranstaltungen gab es ausschließlich Fachvorträge. Themen waren beispielsweise „Leadership Learning Program Design“ (Fluckinger et al.) oder „Evocative Coaching“ (Tschannen.-Moran). Jeder Teilnehmer konnte am Vor- und Nachmittag insgesamt maximal vier solcher Veranstaltungen besuchen.

Zudem gaben über die Mittagszeit in der Aula der Hochschule eine Reihe nationaler und internationaler Wissenschaftler ihre Statements zum Stand der Schulentwicklung ab. In jeweils circa fünf Minuten stellten Prof. Altrichter für Österreich, Prof. Hameyer für Deutschland und andere Experten knapp vor, wie in den Ländern Schweiz, Dänemark, England, Schottland, Australien und USA die Entwicklung der Schulen vorankäme. Sie deuteten zudem bestehende Probleme und Lösungsmöglichkeiten kurz an, so dass die Zuhörer einen Überblick über die Schulentwicklungen in diesen Ländern gewinnen konnten. Die zahlreich besuchte Veranstaltung leitete mit charmanter Moderation „Chair“ Anthony Mackay (Centre of Strategic Education, Melbourne, Australia). Da die Veranstaltung länger als geplant dauerte, konnten eine Reihe von Zuhörern diese leider nicht bis zum Schluss verfolgen. Die nächsten Workshops oder Fachvorträge warteten schon. Ein Manko, das sich beim nächsten Symposium beheben lässt.

Inhalte und Darstellungen der verschiedenen Fachvorträge und Workshops hatten sicher unterschiedliche Qualitäten. Um Lehren für künftige, äußerst wünschenswerte, neue Schulleitungs-Symposien daraus zu ziehen, wäre es notwendig, sich ein passendes Feedback-System zu überlegen. Auch erschien es für die Fachvortragenden schwierig, sich in einer halben Stunde auf das Wesentliche zu konzentrieren. Für die Zuhörenden war es ebenfalls problematisch, so schnell von einem Thema zum nächsten zu „springen“. Die Reduzierung auf zwei Fachvorträge in 90 Minuten könnte dieses Veranstaltungsformat entzerren, die Themen etwas tiefer wirken lassen und Fragen sowie Diskussionen ermöglichen.

Der Samstagvormittag war wiederum Vorträgen vor dem Teilnehmerplenum gewidmet. Auch hier boten Experten ihre Erkenntnisse und Meinungen zur eigenen Auseinandersetzung an. Frau Prof. Dr. Marit Aas von der Universität Oslo sprach zum Thema „Schulleitung und Schulinnovation“, Prof. Dr. Michael Schratz zum Problemfeld „Herausforderungen annehmen und Chancen nutzen“ und Prof. Dr. Wilfried Schley zur „Transformation von Bildungslandschaften“, während der schon genannte Antony Mackay, Siegfried Arnz (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend

und Wissenschaft, Berlin), Cornelia von Ilseman (Hansestadt Bremen) sowie Stephan Schleiss (Direktion für Bildung und Kultur, Zug) die Schlussreferate hielten. Am Samstagnachmittag schloss das Schulleiter-Symposium seine Pforten. Mit großem Beifall wurden Initiator, Akteure und Organisatoren verabschiedet.

Internationales Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013

Am internationalen Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz 2013 (SLS) nahmen über 800 Personen aus Schulpraxis, Schulverwaltung, Schulpolitik und Wissenschaft aus 52 Ländern teil.



Unter dem Thema «Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» griff das SLS vom 26. bis 28. September die verschiedenen Handlungsfelder von Schule und pädagogischer Führung auf. Über 200 Referierende vermittelten in interessanten Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse und in den praxisorientierten Workshops wurden die Teilnehmenden selbst zu Lernenden.

Internationale Gäste besuchen Zuger Schulen
Bereits zur Vorkonferenz, dem International Seminar (IS), waren 60 vorwiegend internationale Gäste angereist. Nachdem die Gäste einen Einblick in die schweizerischen Schulsysteme erhalten hatten, bekamen sie Gelegenheit, sieben Schulen in Zug und Umgebung zu besuchen: GIBZ Gewerblich-industrielles Bildungszentrum Zug, Kantonsschule Zug, Schule Kirchmatt Zug, Oberstufe Loreto Zug, S-B-A Schulisches-Brücken-Angebot Zug, Tagesschule Zug und Schule Talenta Zug. Nach einer Präsentation der Schule und einem Rundgang im Schulhaus hatten die Teilnehmenden Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch. Einige hospitierten bei Unterrichtssequenzen und kamen mit Schülerinnen und Schülern ins Gespräch.

IBB feiert 10-jähriges Bestehen

Das SLS wird unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB organisiert, in Zusammenarbeit mit Carl Link/Wolters Kluwer Deutschland, dem Forum Bildung (Schweiz), den nationalen Schulleitungsverbänden der Schweiz und Deutschlands sowie weiteren wichtigen Partnern.

Im Rahmen des SLS feierte das IBB in diesem Jahr sein 10-jähriges Bestehen. Prof. Dr. Brigit Eriksson-Hotz, Rektorin der Pädagogischen Hochschule Zug, Bernhard Gertsch, Präsident des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz, und Jenny Lewis, Präsidentin des Commonwealth Council of Education Administration and Management und des International Congress for School Effectiveness and Improve-

ment, Sydney/Australien, nahmen in ihren Begrüßungsworten Bezug zum Jubiläum. Ausführlich griff dann Prof. Dr. Herbert Altrichter, Johannes Kepler Universität Linz, Österreich, und Mitglied im International Academic Board des IBB, das Forschungsverständnis, die Arbeits- und Themenbereiche sowie die Forschungsmethodik des IBB auf und berichtete anekdotisch über Projekte und Ereignisse der letzten Jahre.

Bekannte Referenten – spannende Themen

An den drei Veranstaltungstagen konnten die SLS-Teilnehmenden aus rund 115 Workshops, Fachvorträgen und Symposien auswählen. Auf vielfältige Weise wurden dabei die anstehenden Herausforderungen sowie Lösungsansätze in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement thematisiert und diskutiert.

Prof. Dr. Jürgen Oelkers, Universität Zürich, plädierte in seinem Plenumsvortrag für ein eigenes Berufsfeld «Schulleitung», das in anderen Ländern längst etabliert ist. Schulleitung sei eben nicht einfach die Fortsetzung der Praxis des jeweiligen Kollegen mit etwas anderen Mitteln, sondern eine eigene Profession.

Prof. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen, griff in seinem Referat ebenfalls das neue Selbstverständnis von pädagogischer Führung in Schulen auf. In der Schule, so seine Argumentation, wird die Stellung der Führungskräfte abgeschwächt, weil sich die Ansprüche der Politik, der Behörden, der Eltern und der Lehrerschaft ausweiten und immer widersprüchlicher werden. Deshalb genügen in der Schule traditionelle Führungsleitbilder und Führungstheorien nicht mehr.

Das Organisationskomitee dankt allen, die zum guten Gelingen der Tagung beigetragen haben, und freut sich bereits auf das SLS 2015.

Der ausführliche Bericht ist zu finden unter www.Schulleitungssymposium.net/2013/Bericht

Weitere Informationen:

www.Schulleitungssymposium.net
www.EduLead.net
www.Bildungsmanagement.net

Nadine Schneider, wissenschaftliche Mitarbeiterin IBB

Schulinfo Zug

3.13

Rundum gelungenes Schulleitungssymposium

Ist der Unterricht an unseren Schulen gut genug? Können wir es uns leisten, dass Jugendliche ohne Schulabschluss dastehen? Wie sieht die Schule von morgen aus? Über solche Fragen diskutierten am Internationalen Schulleitungssymposium 2013 rund 700 Personen aus Schulpraxis, Schulverwaltung, Schulpolitik und Wissenschaft aus 52 Ländern. Unter dem Thema «Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» griff das SLS die verschiedenen Handlungsfelder von Schule und pädagogischer Führung auf. Die über 200 Referierenden vermittelten in interessanten Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse und in den praxisorientierten Workshops wurden die Teilnehmenden selbst zu Lernenden. Nicht zuletzt trug auch das kulturelle und gesellige Rahmenprogramm dazu bei, dass die grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulmanagement im deutschsprachigen Raum eine rundum gelungene Veranstaltung war. Organisiert wurde das SLS vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), einem Forschungsinstitut der Pädagogischen Hochschule Zug.

Mehr Informationen, u. a. Präsentationen und Fotos zum Download, unter: www.Schulleitungssymposium.net/ 2013