



Internationales Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013 in Zug/Schweiz

Schulleitende sind gefordert für die Bildung von morgen

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 und Bildungssymposium Schweiz 2013 über 800 Personen aus Schulpraxis, Schulverwaltung, Schulpolitik und Wissenschaft aus 52 Ländern.

Schulen werden laufend mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere Wandlungsprozesse in den Bildungssystemen haben starke Auswirkungen auf Funktion und Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern. Zudem verändern sich Schulen und folglich die Anforderungen und Erwartungen an ihre pädagogische Führung auch aufgrund von eher indirekt wirkenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen in der zunehmend globalisierten Gesellschaft. Gleichzeitig bieten aber viele der Herausforderungen auch Chancen, die Qualität von Schulen und Bildung zu verbessern.

Unter dem Thema «Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» griff das SLS vom 26. bis 28. September 2013 die verschiedenen Handlungsfelder von Schule und pädagogischer Führung auf. Die über 220 Referierenden vermittelten in interessanten Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse und in den praxisorientierten Workshops wurden die Teilnehmenden selbst zu Lernenden.

International Seminar

Bereits zur Vorkonferenz, dem International Seminar (IS) am 25. und 26. September, 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
- Schule Talentia Zug

Nach einer Präsentation der Schule und einem Rundgang im Schulhaus hatten die Teilnehmenden Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch. Einige hospitierten sogar bei Unterrichtssequenzen und kamen mit Schülerinnen und Schülern ins Gespräch.

Jubiläum: 10 Jahre IBB

Die Eröffnung der Hauptkonferenz, des Schulleitungssymposiums (SLS), am 26. September stand im Zeichen des 10-jährigen Jubiläums des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, eines Forschungsinstituts der Pädagogischen Hochschule Zug. Dieses Jubiläum war Anlass, mit Kollegen, Partnern, Auftraggebern und Adressaten sowie mit dem Team im Rahmen des Schulleitungssymposiums zu feiern. Prof. Dr. Brigit Eriksson, 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 Improvement, 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.

Plenumsprogramm

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des IBB und Initiator der Tagung, stellte anschließend in seinem Vortrag ausgewählte Ergebnisse der Schulleitungsstudie D-A-CH vor, die 2011/2012 in 20 deutschsprachigen Kantonen der Schweiz, Liechtenstein, vier deutschen Bundesländern sowie drei österreichischen Bundesländern durchgeführt wurde. Ziele der Studie waren zum einen, aufzuzeigen, was Schulleiterinnen und Schulleiter aus dem Spektrum an Tätigkeiten gerne tun (Tätigkeitsvorlieben) und was sie belastet (Belastungsfaktoren), zweitens Handlungstypen zu entwickeln (Typologiebildung) aufgrund der Tätigkeitsvorlieben und Belastungsfaktoren sowie drittens Zusammenhänge zwischen Beanspruchungs-Belastungserleben und individuellen Faktoren (darunter berufsbiographischen Aspekten, Einstellungen/Haltungen) und institutionellen Faktoren (darunter dem schulischen Arbeitskontext bzw. der Arbeitssituation) zu identifizieren.

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. Jedoch muss die Schulleiterin bzw. der Schulleiter das Spannungsfeld bewältigen zwischen Kollegialität und pädagogischer Führung. Darin, so Oelkers, liege aber auch die Chance. Schulleitung ist nicht primus inter pares, sondern sorgt für überzeugende Problemlösungen, die der Schule nützen.

Prof. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen, griff in seinem Vortrag 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. Auch die Forschung ist davon betroffen. Insbesondere sind Untersuchungen, welche sich ausschliesslich an der kognitiven Lernwirksamkeit und der Effizienz der Schulführung orientieren, zu einseitig und wenig zukunftsgerichtet. Bedeutsamer

werden stattdessen Dimensionen wie Empathie, Caring und Mitwirkung. Deshalb benötigt auch die Forschung zur Führung einer Schule eine kluge Neuausrichtung, die aber nicht modischen Slogans folgt, sondern Wirksamkeit und Menschlichkeit klug zu verbinden versteht, so Dubs.

Prof. Dr. Louise Stoll, Universität London/England, forderte von Lehrpersonen die Fähigkeit, flexibel, anpassungsfähig und kreativ zu sein und kontinuierlich und nachhaltig zu lernen, um den Erfordernissen einer sich rasch wandelnden Welt gerecht werden zu können. Aufgabe und Herausforderung von pädagogischer Führung sei es, diese Kreativität der Lehrpersonen zu fördern. Anhand von Befunden zweier Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu Schulleitungs- und Schulaufsichtsteams skizzierte sie zum einen die Merkmale von Kreativität bei Schulleitung und zum anderen Gelingensbedingungen, um die Kreativität des Kollegiums anzuregen und zu unterstützen.

Im Mittelpunkt des Vortrags von Assoc. Prof. Dr. Marit Aas, University of Oslo/Norwegen, stand eine Untersuchung zur Frage, wie Schulleitungen, die neu im Amt sind, mit nationalen Vorgaben, wie z.B. landesweiten Tests, Bewertungen und dem nationalen Pupil Survey, in ihrem Leitungshandeln konkret umgehen. Die Ergebnisse zeigen, dass neue Schulleitungen eine eigene Auffassung ihrer Rolle haben und ständig um eine Rollenklärung in ihrer Führungsposition ringen. Obwohl sie der Landespolitik loyal gegenüberstehen, setzen sie ihren Schwerpunkt auf die innovative Kraft ihrer eigenen Organisation, insbesondere auf die Interaktion mit dem Kollegium. Dabei empfinden sie den Widerstand von Seiten des Kollegiums als ihre schwierigste Herausforderung in der Schulentwicklungsarbeit. Es gibt Anhaltspunkte dafür, dass die Schulleitungen nationale Tests und Evaluationsinstrumente in geringerem Umfang einsetzen, als dies von den Schulbehörden erwartet wird.

Erfolgreiche Schulen standen im Mittelpunkt des Vortrags von Prof. Dr. Michael Schratz, School of Education der Universität Innsbruck/Österreich. Er beschrieb die sechs Qualitätskriterien der Auszeichnung «Deutscher Schulpreis» und stellte die Anne-Frank-Schule Bargteheide, die Gewinnerschule 2013, vor. Die ausgezeichneten Schulen werden von Schulleiterinnen und Schulleitern geleitet, die sich den Herausforderungen der Zeit stellen, die mit neuen Konzepten und erfolgreicher Praxis überzeugen, Perspektiven geben und Schule zu neuem Leben erwecken, so Schratz. Da sich Schulen nicht per se durch Erlässe und Verordnungen steuern lassen, navigieren sie wie Steuerleute im Spannungsfeld zwischen dem Alltagsdruck des täglichen Geschehens vor Ort und den vielfältigen Herausforderungen einer wünschenswerten Zukunft. Sie nehmen nicht nur Herausforderungen an und nutzen Chancen, sondern (er)finden sich und ihre Schule immer wieder neu.

Prof. Dr. Wilfried Schley, Leadership Foundation, Swiss Society for Organizational Learning, Universität Zürich, plädierte in seinem Vortrag für weniger Dominanz der Qualitätsevaluation und quantitativen Vergleichsstudien, die zwangsläufig zu immer mehr Optimierungen führen. Seine These: Optimierung irritiert nicht, sie ermüdet. Aber ohne Irritation entfaltet sich keine Transformation. Unter der Leitidee der Transformation als Paradigma des Wandels entstehen jedoch neue Räume, verändern sich Atmosphären und Architekturen als Ganzes. Sie werden dann überzeugen, wenn sie einladend und inspirierend wirken. Schley berichtete sehr anschaulich von international zugänglichen Beispielen gelungener Entwürfe des Neuen.

In seinem Vortrag stellte Prof. Dr. Andy Hargreaves, Boston College, Massachusetts/USA, Kerngedanken seines zusammen mit Prof. Dr. Dennis Shirley geschriebenen Buches «The Global Fourth Way» vor, das sechs weltweit führende Beispiele großer Leistungsfähigkeit im Bildungsbereich beschreibt. Dabei geht es um die Bedeutung der fünf "I"s pädagogischer Wandlungsprozesse:

- Inspiration: Menschen motivieren, einen Traum für die Zukunft zu verwirklichen,
- Innovation: eine neue Art des Lehrens und Lernens schaffen, durch und über neue Technologien hinaus, wobei jedes Kollegium sich für neue Unterrichtspraxis engagiert,
- Inquiry: forschendes Interesse an den Erfolgen und Fehlschlägen von Innovationen, um Schüler vor den Fehlschlägen zu schützen,
- Improvement: Verbesserungsmaßnahmen, die sich auch auf durchaus konventionelle Ziele richten, nämlich eine Leistungssteigerung in Feldern wie Lesen/Textverständnis, Mathematik, aber auch persönlichem Wohlbefinden,
- Inklusion: Einbezug aller Schülerinnen und Schüler u.a. durch adressatengerechten Unterricht und ein ethisches Klima der Akzeptanz und Toleranz, so dass alle Schülerinnen und Schüler in allen Schulen davon profitieren.

Ein inhaltliches Fazit des SLS und seines diesjährigen Tagungsthemas «Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» zog Anthony Mackay, Centre for Strategic Education (CSE), Australien. Er resümierte folgenden Kernbotschaften:

- Shift mental models of leadership
- New visions of learning and learners
- Break the rules (tiger in the cage)
- Build adaptive capacity
- Build leadership at all levels of the system
- Invest in public and professional dialogue
- Design new learning environments
- Embrace new pedagogies and technologies
- Invest in new metrics (measures)
- Leadership with integrity and responsibility

Zudem beschrieb er als konzeptionellen Rahmen für «Pädagogische Führung im 21. Jahrhundert» folgende Annahmen:

- Leadership for improvement and innovation
- New models of learning, new providers and new leaders
- Current successful leadership models, but also...
- Movers and shapers
- New leadership work
 - Knowledge diffusion
 - Social networking
 - Political activism
 - Cultural competence
 - Technology brokeridge
 - Experimentalism
- Leadership for new professionals, new market for learning and new role for government
- Leadership
- capable of transforming learning

Den dialogischen Abschluss des SLS gestalteten Cornelia von Ilseman, Hansestadt Bremen/Deutschland, und Siegfried Arnz, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin/Deutschland. Sie zogen ein persönliches Fazit von dem, was sie mitnehmen an Wissen, Erfahrungen und Eindrücken und formulierten, was sie sich zukünftig wünschen.

Parallelprogramm

Im deutsch- und englischsprachigen Parallelprogramm am 27. September konnten die Teilnehmenden aus rund 115 Workshops, Fachvorträgen und Symposien auswählen. Hier wurden auf vielfältige Weise die anstehenden Herausforderungen sowie Lösungsansätze in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement thematisiert und diskutiert. Auch tauschten die Teilnehmenden hier intensiv ihre Ideen und Erfahrungen aus.

Rahmenprogramm

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. Am Donnerstag zur Eröffnung und während des Apéro Riche spielte das Quartett „Alphorn Experience“, Bern. Die Dixie- and Marchingband „Die Jazzpolizei“, Berlin, unterhielt die Teilnehmenden am Freitag in den Pausen des Parallelprogramms. Den Gesellschaftsabend umrahmten zum einen die Brüder Lenzin „Musik in Bewegung“ und zum anderen Frieder Bachteler mit Gedichtrezitationen, begleitet von Hajo Sassenscheidt am Piano, künstlerisch. Dr. Hajo Sassenscheidt rundete auch am Samstag mit Klaviermusik die Tagung ab.

Organisation und Partner

Organisiert wurde das SLS 2013 vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, einem Forschungsinstitut der Pädagogischen Hochschule Zug, in Zusammenarbeit mit Carl Link/Wolters Kluwer Deutschland, dem Forum Bildung (Schweiz), den nationalen Schulleitungsverbänden der Schweiz und Deutschlands sowie weiteren wichtigen Partnern. Die Tagung wurde unter anderem gefördert durch die Stiftung Mercator Schweiz, den Schweizerischen Nationalfond (SNF), die Stiftung der Deutschen Wirtschaft, die Stiftung Würth (Schweiz) den Verein Jugend und Wirtschaft, den Kanton Zug sowie die Stadt Zug. Sie ist Teil des COMENIUS Programms für lebenslanges Lernen der Europäischen Union. Das Schulleitungssymposium 2013 steht in der Tradition der bisherigen Veranstaltungen, die Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber seit 2004 organisiert hat.

Weitere Informationen unter:

www.Schulleitungssymposium.net

www.EduLead.net

www.Bildungsmanagement.net

Wir bedanken uns bei allen Mitwirkenden für die erfolgreiche Veranstaltung!