

**Eigenverantwortliche Schule –
Herausforderungen für Schulleitung**



Schulleitungssymposium 2006

**Self-Managing Schools –
Challenges in School Leadership**



School Leadership Symposium 2006

Abstracts

Parallelprogramm, Freitag, 29. September 2006
Parallel Programme, Friday, 29th September, 2006

Freitag, 29. September 2006 Parallel Programm (deutschsprachig)
Friday, the 29th of September 2006, Parallel Programme (in German)

De – 1.1

Parallele Symposien / Workshops (jeweils 90 Minuten)**Neue Steuerung: „Von der Steuerung zur Governance“ – Rekonstruktion eines Paradigmenwechsels in der Reformierung des Schulwesens***Dr. Martin Heinrich, Thomas Brüsemeister, Christian Kuhlmann*

Nicht zuletzt aufgrund der Kritik an der Ineffizienz bürokratischer Steuerung des Schulwesens reüssierte in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die Vorstellung der Notwendigkeit eines „Neuen Steuerungsmodells“. Probleme bei der Implementierung eben jener neuen Steuerungsvorstellungen indizieren inzwischen weiterführende Defizite in unseren Vorstellungen von „Steuerung“ bzw. der „Steuerbarkeit“ schulischer Entwicklungen. Welche sozialwissenschaftlichen Theorieangebote können nun helfen, diese Schwierigkeiten – wenn schon nicht unmittelbar einer Lösung zuzuführen, so doch zumindest – erklärbar und verstehbar zu machen?

Als integratives sozialwissenschaftliches Konzept zur Erklärung und Analyse solcher Steuerungshandlungen avanciert derzeit das sogenannte „Governance-Konzept“ zum neuen Erklärungsmodell.

Im Symposium soll diese – von uns propagierte, oder tatsächlich stattfindende? – Transformation vom „Steuerungsparadigma“ zum „Governanceparadigma“ rekonstruiert werden, indem der Übergang von den Steuerungsvorstellungen zu Governanceüberlegungen im Mehrebenensystem skizziert wird, um dann nach Konsequenzen in konkreten Aushandlungsprozessen zu fragen.

Nach einer kurzen Einführung in die Fragestellung des Symposiums fokussiert die Darstellung in den dann folgenden beiden Beiträgen die theoretischen Implikationen der vorgestellten Transformation der Steuerungsvorstellungen. Im abschließenden Beitrag dieses Symposiums wird am Beispiel einer empirischen Studie zur Implementierung von Ganztagschulen nach PISA 2000 der Frage nachgegangen, wie sich diese Governanceperspektive für die Analyse von Steuerungshandlungen auf ministerieller Ebene fruchtbar machen lässt.

Martin Heinrich: „Von der Steuerung zur Governance“ – eine kurze Einführung in das Symposium

Thomas Brüsemeister: Entwicklungen in Deutschland – von der Steuerung zur Governance im Mehrebenensystem

Martin Heinrich: Von der Steuerung zu Aushandlungsprozessen als neue Form der Handlungskoordination

Christian Kuhlmann: Erhaltung politischer Macht oder Verbesserung von Schule – Gründe für ministerielle Steuerungshandlungen im Kontext der Implementierung von Ganztagschulen nach PISA 2000

In dem diesem Symposium folgenden Symposium (Titel: „Warum tun die das?“), wird anhand weiterer empirischer Untersuchungen der Frage nachgegangen, wie aus governancetheoretischer Perspektive derzeit laufende Reformprozesse aus der Sicht der „schulnäheren“ Ebenen der Schulverwaltung, der Schulleitung und schulischer Steuergruppen leichter erklärbar werden könnten.

Evaluation: Externe Evaluation - Nutzung von externen Daten für Schulentwicklung*Dr. Christof Nachtigall & Dr. Eva Burmeister**In Bearbeitung*

Personalführung und –entwicklung

Adolf Bartz

Die Schulleitung gestaltet die Personalführung und Personalentwicklung über Strukturvorgaben und Kommunikation. Dabei muss sie ihre Rolle als Entscheider und Unterstützer situativ angemessen wahrnehmen. Der Workshop stellt Möglichkeiten der Gestaltung von Personalführung und Personalentwicklung an der Schule vor und erläutert die unterschiedlichen Gesprächstypen mit den Schwerpunkten "Kritikgespräch", "Beauftragungsgespräch" und "Beratungsgespräch". Wie die Schulleitungsrolle angemessen wahrgenommen werden kann, soll in kurzen Übungsphasen erprobt werden.

Neue Medien

*Silvia Hessel & Prof. Dr. Helmut Niegemann,
Michael Schopen & Hans Oberhollenzer*

Elektronische Medien verändern und durchdringen unsere gesellschaftliche Wirklichkeit umfassend und nachhaltig. Kinder und Jugendliche sind Teil dieser Wirklichkeit und werden deshalb täglich mit neuen Medien und Computern konfrontiert. Sie gilt es "fitt zu machen" für diese neuen Anforderungen. Doch welchen Beitrag kann Schule zur Entwicklung von Medienkompetenz leisten und wie soll dieser Beitrag aussehen? Reichen das Einrichten von Computerkabinetten und Medienräumen sowie der Informatikunterricht aus, um Schüler zukunftsorientierte Medienkompetenz zu vermitteln oder sind Computereinsatz und neue Medien in jeder Unterrichtsstunde wünschenswert, um dieses Ziel zu erreichen? Ein- und hinführend zum Workshop "neue Medien in der Schule" gibt der Vortrag von Frau Hessel & Herrn Niegemann eine breite systematische Einführung in das Thema. Neben den Möglichkeiten und der Vielseitigkeit des Einsatzes von neuen Medien im Fach-, Projekt-, und fächerübergreifenden Unterricht und dessen Förderpotential für effektive Lernprozesse auch in der Freizeit werden die Auswirkungen des Medien- und Computereinsatzes auf die Lehr- und Schulorganisation diskutiert. Zudem zeigt der Vortrag auch auf, welches Potential eine breite Einführung von Computern und neuen Medien hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Schule sowie neuer Arbeits- und Anwendungsmöglichkeiten innerhalb des Lehrteams und zwischen Schulleitung und Lehrteam bietet.

Mit zunehmender Eigenverantwortung und Selbstständigkeit von Schulen ist die – auch durch internationale Beispiele genährte – Hoffnung verbunden, die Schulentwicklung in Deutschland voranzutreiben: hin zu verbesserter Unterrichts- und Schulqualität, hin zu individuellerer Förderung und letztlich auch hin zu verbesserten Schülerleistungen. Eingebettet in diesen Kontext will der Workshop von Herrn Michael Schopen und Herrn Hans Oberhollenzer aufzeigen, wie durch die Einrichtung und Etablierung von so genannten Freien Lernorten – also durch veränderte schulische Raum- aber auch Medienkonzepte – Individualisierung und Selbststeuerung des Lernens gelingen kann und wie Schule sich dadurch entwickelt. Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes werden aktuell 60 Ganztagschulen verschiedener Schulformen bei der Einrichtung von Freien Lernorten unterstützt und vom Verein Schulen ans Netz begleitet. Anhand des Lise-Meitner-Gymnasiums Böblingen möchten wir mit Ihnen konzeptionelle Fragen Freier Lernorte unter dem Blickwinkel von Schulentwicklung und Verfügbarkeit von Medien diskutieren und Sie ermuntern, Freie Lernorte an Ihren Schulen einzurichten. Neben der Kurzvorstellung des Projektes wird es vor allem darum gehen, aus Schulleitungssicht Planungsprozesse und Gelingensbedingungen für die Etablierung von Freien Lernorten aufzuzeigen (insbesondere der Zusammenhang zwischen individueller Förderung von Schüler/innen, Konsequenzen für die architektonisch-räumliche Gestaltung und Medienausstattung).

Personalauswahl: Schulgenaue Personalauswahl mit dem strukturierten Einstellungsinterview (mit Videodemonstration)*Dr. Hajo Sassenscheidt/Maja Dammann**In Bearbeitung***Systematische Führungskräftenachwuchsförderung***Carmen Kloft, Hans-J. Brandes & Liane Seibert*

Die Gewinnung und Förderung geeigneter Nachwuchsführungskräfte für Schulen ist mit Blick auf die Zukunft des Schulsystems als Ziel mit höchster Priorität einzustufen. In den alten Bundesländern müssen in den nächsten fünf Jahren allein aufgrund von Pensionierungen etwa 50% der Funktionsstellen wieder besetzt werden. Aber es geht nicht nur um die Quantität, sondern auch darum, künftige Schulleitungsmitglieder zu gewinnen, die die Fähigkeit und das Interesse mitbringen, eine Schule mit hoher Eigenverantwortung zu führen und zu gestalten. In unserem Workshop steht die schulinterne Nachwuchsförderung im Mittelpunkt. Nach einem Kurzbericht über das Qualifizierungsprogramm, das Hessen Lehrkräften zur Vorbereitung auf Schulleitungsfunktionen anbietet, werden wir uns gemeinsam folgenden zwei Leitfragen widmen: 1) Welche Potenziale (Kompetenzen) sind für künftige schulische Führungskräfte wichtig und woran kann Schulleitung diese bei Lehrkräften erkennen (Indikatoren)? 2) Wie kann Schulleitung Lehrkräfte für die Übernahme von Leitungsverantwortung gewinnen und fördern? Der Workshop besteht aus einer Mischung von Kurzpräsentationen, Diskussion und interaktiven Arbeitsphasen.

De – 1.2**Parallele Workshops (jeweils 180 Minuten)****Pädagogisches Qualitätsmanagement***Prof. Dr. Hans-Günter Rolff*

Es wird das Konzept eines Qualitätsmanagements vorgetragen und diskutiert, welches dezidiert pädagogisch orientiert und bei den deutschen Auslandsschulen bereits erprobt ist (PQM = Pädagogisches Qualitätsmanagement). Es ist aus der Sicht von Einzelschulen entworfen und legt besonderen Wert auf die Priorität interner Evaluation vor externer und der Entwicklung vor der Sicherung. Für die Entwicklung stehen die Treiber von Qualität: 1) Zielgeführtes Handeln, 2) Reziprokes Feedback und 3) Professionelle Lerngemeinschaften. In der zweiten Hälfte des Workshops (von 11:00 – 12:30 Uhr) gibt es zwei Arbeitsgruppen zu den Treibern „Aufbau einer Feedback-Kultur“ und „Einrichtung von Professionellen Lerngemeinschaften“. Deren Ergebnisse werden am Schluss vorgetragen und ausgewertet.

Projektmanagement*Dr. Martin Creutzburg*

In Schulen gewinnt das Projektmanagement immer mehr Einfluss. Unter Beachtung einiger erfolgskritischer Faktoren lassen sich auf der einen Seite schulische Entwicklungsschwerpunkte bearbeiten, auf der anderen Seite ist Projektarbeit eine mögliche Form der Personalentwicklung und Veränderungshelfer einer neuen Lernkultur. Wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg sind die Auftragsklarheit und eine klare Zielsetzung. Im prozessorientierten Projektmanagement geben Ziele die notwendige Orientierung und können Motivation und Energie für die Projektarbeit mobilisieren. Das Projektmanagement mit Erweiterung einer schulspezifischen Projektarchitektur ist eine effektive und effiziente Organisationsform für die Bewältigung neuer und komplexer Herausforderungen, wie sie an Schulen gestellt werden. Projektarbeit begründet ferner die Chance für jede Institution, die verschiedenen Potenziale der MitarbeiterInnen, LehrerInnen, SchülerInnen und Kooperationspartner zu nutzen und ist somit auch ein wichtiges Instrument für umfassende Beteiligung, Übernahme von Selbstverantwortung und Innovationen innerhalb der Schule.

Ziel des Workshops ist es, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Überblick über Strukturen, Ablaufprozesse und erforderliche Kompetenzen erhalten, um ein Projekt von der Idee und Konzeption über die Organisation und Durchführung bis zum Ergebnis und zur Evaluation zu managen und zu entwickeln. Dazu werden ihnen die entsprechenden Instrumente einer professionellen Steuerung, Beratung und Evaluation von

Projekten zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig kann der Workshop eine Entscheidungshilfe sein, sich auf ein zukünftiges Projektmanagementsystem in der eigenen Schule zu verständigen.

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe

Bianca Ender

„Mitarbeitergespräch“-Rituale greifen zu kurz. Moderne Personalförderung arbeitet mit einem vielfältigen Repertoire an Förder- und Problemlöseformen. Das Thema wird immer wichtiger: Schulleitungen erhalten mehr Aufgaben und Verantwortung im Bereich der Personalführung bzw. -entwicklung. Dabei findet eine Verschiebung von der Behörde zur Schulleitung und zudem eine beträchtliche Ausweitung der Ansprüche und Kompetenzen statt. Angesichts der oft fehlenden Gewöhnung an diese erweiterte Schulleitungsrolle und angesichts des sehr speziellen Status' des „Personals“ in Schulen ist sehr viel Können, Systemwissen und Fingerspitzengefühl gefragt. Die Qualität von Schulen ist zu 90 % die Qualität des Personals - der Lehrerinnen und Lehrer vor allem. Im Kontrast dazu galt lange Zeit die Personalförderung nicht als vornehmliche Aufgabe der Schulleitung. Es gibt nun aber gute Gründe dafür, diesen Aufgabenbereich deutlich stärker zu gewichten. Nur gelten für Schulen wesentlich andere Rahmenbedingungen als etwa für Fabriken oder Banken. Im Workshop werden fokussiert: 1) Die 7 Handlungsfelder, in denen Schulleitung Personalführung und -entwicklung wirksam betreiben kann (von A wie Anteilnahme bis Z wie Zusammenarbeits- und Unterstützungsräume schaffen). 2) Die 5 Gesprächsformen: Standort- und Perspektivengespräch, Beratungs- und Problemlösegespräch, Konfrontations- und Konfliktgespräch, Schulleitungsfeedback- und Qualifikationsgespräch.

Teamentwicklung & Kommunikation

Dr. Gabriele Wirth & Carmen Abt

Für Schulleitungen sind Teamentwicklungsprozesse in mehrfacher Hinsicht interessant. Schulleitungen steuern die Teamarbeit an ihrer Schule, arbeiten in Teams mit und leiten die Schule im Team. Im Workshop werden die verschiedenen Facetten beleuchtet. Wir bearbeiten aktuelle Fragestellungen, indem wir theoretischer Hintergründe, Erfahrungen und erlebnisaktivierende Methoden nutzen. Mögliche Fragen sind: Wie passt „Einzelkämpfertum“ und Teamarbeit zusammen? Gesund und erfolgreich durch Teamarbeit? Arbeitsgruppe oder Team? Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf Teamentwicklungsprozesse? Wie kann Leitung im Team gelingen?

Leiten in einer Schule der Demokratie – Partizipation innerhalb schulischer Entscheidungsprozesse

Birgit Skörries & Petra Dewenter-Etscheid

Oktopodenverfahren:

Beim „Oktopodenverfahren“ nach Roel van Drimmelen, Stiftung creadid, handelt es sich um ein Schulentwicklungsverfahren, das sich besonders für solche Gruppen eignet, die gemeinsam eine Situation neu gestalten wollen, in der sie schon vorher manches versucht hatten. Das Oktopodenverfahren gibt die Möglichkeit, sich - auch in momentan unerfreulichen Situationen - neu zu orientieren. Dabei wird – ausgehend von der jetzigen Situation – eine neue Vision entwickelt. Von der Beschreibung der Ist- und der Soll-Situation kommen z.B. alle KollegInnen bzw. alle TeilnehmerInnen partizipativ den hemmenden Faktoren auf die Spur, formulieren eine gemeinsame Zielsetzung und vereinbaren nach einer Brainstorming-Phase realistische Projekte und deren konkrete Umsetzung in realisierbare Teilprojekte. Diese können die Grundlage für eine demokratische Schulentwicklung bieten. Während des Workshops wird die Methode ausprobiert.

Demokratische Projektplanung

Stephan Schack

Gute Ergebnisse kommen nicht von allein. Nötig sind die richtigen »Werkzeuge«. Die »Technology of Participation« (ToP®) ist die Kunst, Gruppen und Gemeinschaften erfolgreich anzuleiten, zu begleiten und dabei alle zu beteiligen. Sie bietet Methoden, die die Zeit und Energie aller optimal nutzen und schnell gemeinsames Handeln ermöglichen. Die ToP®-Methoden sind innovative Moderationsmethoden, die seit Jahren weltweit erfolgreich eingesetzt werden: in Jugendgruppen und Schulen, Stadtteilen und Gemeinden, Unternehmen und Gewerkschaften, Non-Profit-Organisationen und Weltbank, in nicht-staatlichen Bewegungen und staatlichen Einrichtungen – überall, wo Menschen jedweden Alters sich gemeinsam Ziele setzen und sie in kurzer Zeit

erreichen wollen. ToP® wurde Ende der Sechziger Jahre in den USA vom »Institute of Cultural Affairs« ICA konzipiert und seitdem in über 50 Ländern erprobt und weiterentwickelt. Für Deutschland wurde die Methode von der Bertelsmann Stiftung im Rahmen eines Projektes zur Förderung von Jugendbeteiligung adaptiert. Aus diesem Projekt ist das bundesweite Netzwerk »Beteiligung ist machbar« erwachsen, über das Moderatoren der ToP® und Trainer für Ausbildungen vermittelt werden können. ToP® bietet einen strukturierten Ansatz für Moderation – ein System von praktikablen Methoden, die eine Diskussion in einer Gruppe so strukturieren, dass alles Wissen und alle Ideen im Raum zusammengetragen werden. Damit kann Beteiligung, Zusammenarbeit und Zusammenhalt in einer Gemeinschaft gestärkt werden, da alle Mitglieder einer Gruppe aktiv in den Entscheidungsprozeß einbinden können. Das Engagement und die individuelle Verantwortung der Einzelnen wird gestärkt und maximiert, der Team-Geist wird befördert. Zudem wird an allen wichtigen Stellen des Prozesses ein Konsens ermöglicht und erzielt. Im Rahmen des Workshops werden drei Methoden der ToP® vorgestellt und selbst ausprobiert: Mit der Austauschmethode werden Gruppendiskussionen so strukturiert, dass sich alle im gemeinsamen Gespräch mit ihren Gedanken und Gefühlen einbringen können. In einem Konsens-Workshop können in kurzer Zeit vielfältige Ideen zu einem Thema gesammelt, gegliedert und zusammengeführt werden. Die Aktionsplanung hilft, in einer Gruppe eine Aktion so zu planen und durchzuführen, dass alle die Verantwortung für den Erfolg und verschiedene Aufgaben – je nach Interesse und Kompetenz – übernehmen.

De – 2.1

Parallele Symposien / Workshops (jeweils 90 Minuten)

Neue Steuerung: „Warum tun die das?“ - Governancetheoretische Erklärungsversuche beim Blick auf andere AkteurInnen

Dr. Martin Heinrich, Thomas Brüsemeister, Martina Newiadomsky & Tobias Feldhoff

„Warum tun die das?“ Diese irritierte Rückfrage – zumeist an sich selbst gestellt – dürfte wohl schon jedem/jeder SchulleiterIn einmal durch den Kopf gegangen sein. Im Symposium soll versucht werden, aus einer governancetheoretischen Perspektive (vgl. hierzu das Symposium: „Von der Steuerung zur Governance“) die Rationalität hinter solchen – von außen vielfach irrational erscheinenden – Steuerungshandlungen aufzuzeigen. Vielfach handelt es sich ja doch bei Schwierigkeiten der Implementierung von Neuerungen nicht nur um Missverständnisse, sondern um divergierende Interessen oder eben „taktisches Handeln“, d.h. um Formen der Handlungskoordination, die aus einer Governance-Perspektive betrachtet dann eben doch durchaus rational sind bzw. „ihre eigene Rationalität“ haben. Nach einer kurzen Einführung in den Themenbereich werden anhand empirischer Untersuchungen drei Akteursgruppen in den Blick genommen: Schulverwaltungsbeamte, Schulleitungen und die in vielen Schulen nunmehr implementierten „Steuergruppen“.

Martin Heinrich: Die Frage nach der Rationalität von Steuerungshandlungen anderer AkteurInnen – eine kurze Einführung in das Symposium

Thomas Brüsemeister/Martina Newiadomsky: SchulverwaltungsakteurInnen und ihre Sicht auf die Schule. Befunde aus einem qualitativen Forschungsprojekt

Martin Heinrich: Steuerungshandlungen anderer AkteurInnen aus der Sicht von Schulleitungen

Tobias Feldhoff: Schulische Steuergruppen zwischen Leitung und kollegialer Kooperation

Soziale Schulqualität an Grundschulen

Ulrich Geisler, Anne Niederdrenk & Detlef Landua

Das Projekt „Unsere Schule ... Soziale Schulqualität an Grundschulen“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Es findet in sieben Bundesländern in Kooperation mit den jeweiligen Bildungs- bzw. Kultusministerien an 82 Grundschulen statt. In Thüringen sind 12 Grundschulen aus den Schulamtsbezirken Schmöln, Gera, Schmalkalden und Neuhaus sowie die jeweiligen Schulämter, das TKM und das Thillm beteiligt. Die Durchführung liegt bei dem Institut für angewandte Familien-, Kindheits- und Jugendforschung an der

Universität Potsdam (IFK) und dem Institut für berufliche Bildung und Weiterbildung in Göttingen (ibbw). als Projekt verbindet zwei Elemente: die schulinterne Evaluation von sozialer Schulqualität und die Erarbeitung eines schulspezifischen Fort- und Weiterbildungsprogramms für Lehrkräfte. Die Evaluation umfasst eine Bestandsaufnahme der Schülermeinungen zur vorhandenen Schulqualität an der Einzelschule. Für die Befragung von Grundschulkindern wurde eine neue spielbasierte Methode entwickelt. Die Ergebnisse werden in einem Schulreport zusammengefasst und den Schulen in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt sowie im Rahmen einer Dienstbesprechung oder Gesamtkonferenz an der einzelnen Schule präsentiert. Das ibbw berät die Schulen zu den Möglichkeiten von Fortbildung mit Blick auf die Ergebnisse der Befragung. Die Projektschulen können aus einem Pool von Themen diejenigen auswählen, die zur Situation der Schule passen und diese in einem Fernlehrgang anhand von schriftlichem Material bearbeiten. Es werden regionale Netzwerke eingerichtet, in denen die Schulen sich gegenseitig unterstützen. Die Projektlaufzeit endet im Dezember 2007. Weitere Informationen unter www.ibbw.de

Coaching: Coaching als Instrument der Qualitätsentwicklung des Unterrichts

Prof. Dr. Peter Zedler

In Bearbeitung

Evaluation: Schulinspektion

Constance Creutzburg & Jörg Dietrich (Hessen)

Dr. Eva Burmeister, Karen Ritze & Ralf Roth (Thüringen)

Heidemarie Werner (Brandenburg)

Dr. Heinfried Habeck (NRW)

Ottmar Schießl (Bayern)

In Bearbeitung

Unterrichtsnachbesprechung

Leonard Horster

Unterricht analysieren und nach besprechen: Die Analyse und Nachbesprechung von Unterricht ist eine Aufgabe, der Schulleitungspersonen aus unterschiedlichen Anlässen nachkommen müssen. Schwierig ist diese Aufgabe vor allem auch deswegen, weil sie in der Mehrzahl der Fälle aus der Position des Fachfremden heraus wahrgenommen werden muss. Angesichts dieser Situation will der Workshop ein Konzept vorstellen, das geeignet ist, die Sicherheit von Schulleitungspersonen bei der Analyse und Nachbesprechung von Unterricht zu erhöhen. Inhalte sind: 1) Unterrichtsnachbesprechung: Erfahrungen und Erwartungen, 2) Probleme der Unterrichtsanalyse, 3) Deutungsmusteransatz und Modellbildung als Beschreibungsmethode für Unterricht, 4) Zehn gravierende Fehler beim Unterrichten

Mit welchen modernen Führungsinstrumenten können Arbeitsklima verbessert und Leistungsorientierung gesteigert werden?

Gerald Wood

Eine offene Kommunikation, eine ausgeprägte Feedbackkultur sowie die Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Kernelemente für Motivation in Unternehmen, Behörden und auch Schulen. Gerald Wood, Geschäftsführer von Gallup Deutschland, wird mit Unterstützung der weltweit größten Studie zur Mitarbeitermotivation auf die Führungselemente eingehen, die nachweislich zu einem besseren Arbeitsklima und zur höheren Leistung führen. Hierbei wird Herr Wood die Ergebnisse der Langzeitforschung ebenso wie die aktuellen Trends in Deutschland und die praktische Umsetzung der Instrumente vorstellen und mit den Teilnehmern der Konferenz diskutieren.

Entwicklungsbilanzen im Schulumt (EBIS) – Design und aktuelle Ergebnisse empirischer Studien in Hessen

Dr. Peter Döbrich & LMRiR Herbert Schnell

Das Design der Erhebungen, die Kooperation mit den Staatlichen Schulämtern sowie der Kontext dieser systematischen Evaluationen und die Ergebnisse aus 14 von 15 Staatlichen Schulämtern werden in dem Workshop dargestellt. In dem Projekt werden die Meinungen aller Mitarbeiter/-innen der Staatlichen Schulämter (N = 681 von 774) ebenso berücksichtigt wie die Meinungen aller beteiligten Schulleiter/-innen (N = 1.622 von 1.849). Im Fokus des Workshops stehen die Kernaufgaben der Schulaufsicht, die sowohl logistischer Art sind als auch die Unterstützung der Schulleiter/-innen von eigenverantwortlichen Schulen betreffen (Staatliche Schulämter als regionale Qualitätsagenturen). In dem Workshop möchten wir insbesondere die Erfahrungen der Teilnehmenden für die Bewertung unserer Studien und mögliche Folgen einbeziehen.

De – 2.3

Kurzvorträge (in Folge, je 15 Minuten): Anforderungen an Schulleitung

1) Bridging the gap. Berliner Schulleitungen zwischen Handlungsdruck und Unterstützungsbedarf
Stefan Brauckmann

Das dreijährige "Modellvorhaben Eigenverantwortliche Schule" (MeS) in Berlin, das vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung wissenschaftlich begleitet und evaluiert wird, hat deutlich gemacht, dass die im Rahmen von Schulautonomie an Schulleitung gestellten Ansprüche bzw. Erwartungshaltungen unter den derzeit bestehenden Regelungen und Arbeitsbedingungen von Schulleiterinnen und Schulleitern schwerlich realisiert werden können. In dem Beitrag werden dementsprechend in einem ersten Teil - ausgehend von den Daten zweier Messzeitpunkte - die wesentlichen Differenzen zwischen der Erwartungshaltung der Schulleitung hinsichtlich der Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen auf der einen und den aktuellen Rahmen- und Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite beschrieben. Die Befunde lassen einen wachsenden Unterstützungsbedarf erkennen. Vor diesem Erkenntnishintergrund wird in einem zweiten Teil perspektivisch auf die im 4. Projektjahr geplante Folgeuntersuchung eingegangen. Darin sollen Schulleiter gemeinsam mit Experten auf der politisch-administrativen Ebene mittels eines modifizierten Delphi-Verfahrens ein Empfehlungsmaterial zur Gestaltung der Arbeit von Schulleitung unter Bedingungen der eigenverantwortlichen Schule entwickeln.

2) Einsatz spezifischer Qualitätsmanagementmethoden für die schulinterne Entwicklung von Konzepten zur Förderung sozialer Kompetenzen
Dr. Blanka Hartmann

Im Rahmen dieses Beitrages werden aktuelle Forschungsergebnisse eines Projektes vorgestellt, das zum Ziel hat mit Hilfe spezieller Qualitätsmanagementverfahren gemeinsam mit Lehrkräften schulspezifische Konzepte zur Förderung sozialer Kompetenzen im Unterricht zu entwickeln und umzusetzen. Die Notwendigkeit derartiger Konzepte ergibt sich aus der Zunahme von Verhaltensproblemen und Mängeln hinsichtlich sozialer Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Für die Schule ergibt sich aus dieser Vorgehensweise folgender Nutzen: 1) Einbezug aller Möglichkeiten, Ressourcen und strukturellen Voraussetzungen der Schule, 2) Entwicklung von Fördermöglichkeiten, die aufgrund der Berücksichtigung der aktuellen Situation eine hohe Effektivität erwarten lassen, 3) Entwicklung eines schulspezifischen Praxishandbuchs zur Förderung sozialer Kompetenzen, 4) Vermittlung von Verfahren zur internen Schulentwicklung. Evaluiert werden die Entwicklung des Konzeptes, der Transfer in den Unterricht sowie Effekte bei den Schülerinnen und Schülern.

3) Fundraising im Schulbereich – Handlungsoptionen und empirische Befunde
Dr. Rödiger Voss

Der Beitrag verknüpft theoretische Grundlagen des Fundraising mit aktuellen Studienergebnissen. Dabei werden Fundraising-Methoden dargestellt und ihre praktische Anwendung empirisch reflektiert. Zum Hintergrund der Studie: In der deutschsprachigen Fachliteratur zur Thematik „Fundraising in der Schule“ werden zwar ausführlich Fundraisingmethoden dargestellt und einzelne Projekte in den Mittelpunkt gerückt; durch Daten abgesicherte Ergebnisse existieren jedoch kaum. Zudem beschränken sich die bisherigen Studien lediglich auf das

Forschungsobjekt der öffentlichen Schulen. Das Augenmerk unserer Studie fiel daher auf den Privatschulensektor. Gerade weil bei Schulen in privater Trägerschaft die Finanzierung sehr viel weniger geklärt und der Druck zusätzliche Mittel zu erwirtschaften deutlich höher ist als an öffentlichen Schulen, ist dieser Bereich ein besonders interessantes Forschungsfeld. Es wurde u.a. untersucht, wie diese Schulen mit den Möglichkeiten und Freiheiten umgehen bzw. auf die Zwänge reagieren. In diesem Zusammenhang wurde auch überprüft, ob sich die bereits bestehenden Studienergebnisse für öffentliche Schulen mit den neu gewonnenen Erkenntnissen für Privatschulen decken.

4) SchulleiterInnen und ihr Einfluss auf das Weiterlernen von LehrerInnen im Beruf *Elke Hildebrandt*

Das Promotionsvorhaben "EINFLUSS VON SCHULLEITERINNEN AUF DAS WEITERLERNEN VON LEHRERINNEN" steht im Kontext der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um die Qualität von Schule und der in ihr erbrachten Leistung. Zwar ist wegen der Schulleistungsstudien PISA, IGLU und DESI die Aufmerksamkeit auf den Output des Systems Schule in Form von Leistungen der SchülerInnen gerichtet, aber bei den Fragen nach den Ursachen erkannter Defizite wird zunehmend auch nach der Leistung der LehrerInnen und der Einzelschule gefragt. Diese wiederum hängt u. a. davon ab, inwieweit LehrerInnen im Beruf weiter lernen oder eben auch nicht. Hier setzt nun die Hypothese an, dass SchulleiterInnen einen Einfluss auf dieses Weiterlernen haben. Je mehr Eigenverantwortung Schulen erhalten, umso wichtiger wird die Rolle der Schulleitung auch in Bezug auf ihre Einflussnahme hinsichtlich der Professionalisierung der Lehrkräfte sein. Inwiefern Einflussmöglichkeiten bestehen, ist nun über eine qualitative Befragung von zwölf SchulleiterInnen sowie über eine quantitative Befragung der dazugehörigen KollegInnen per Fragebogen untersucht worden. Im Rahmen des Schulleitungssymposiums sollen die bisher unveröffentlichten Ergebnisse dieser Untersuchung vorgestellt werden.

5) „Austausch bildet“ Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung von Schule - kann internationale Zusammenarbeit einen Beitrag leisten? *Ilse Brigitte Eitze-Schütz*

Internationaler Austausch und internationale Zusammenarbeit sind sowohl Herausforderung als auch Chance für jede Schule. Bereits 1951 haben die damaligen Kultusminister der Bundesrepublik Deutschland den Pädagogischen Austauschdienst eingerichtet, um der jungen Generation wieder den Anschluss an die Welt zu ermöglichen. Zunächst ging es fast ausschließlich um die Anwendung und die Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse und daher nur um die Länder, deren Sprachen im Schulunterricht eine Rolle spielten. Schulisch ermöglichte Austausche waren die einzige Chance für Auslandserfahrungen. Heute scheint der „Blick über den Tellerrand“ wichtiger denn je. In den Stellenanzeigen aus Industrie und Wirtschaft werden neben den Fachkenntnissen Teamfähigkeit, Fremdsprachenkenntnisse und internationale Erfahrungen als Einstellungsvoraussetzungen genannt. Für die Universitäten ist die internationale Zusammenarbeit zur Normalität geworden: „Wenn wir uns nicht international öffnen, fallen wir zurück“, sagen sie. Für die Schule gilt das noch nicht so selbstverständlich. Die Vergleichsuntersuchungen TIMSS und PISA haben den Blick dafür geöffnet, dass es sich lohnt zu sehen, wie es „die anderen“ machen – nicht um zu kopieren, sondern um das Blickfeld zu erweitern und zu entscheiden, welche Vorgehensweisen in anderen Staaten als gute Beispiele genommen werden können. Jungen Menschen zu ermöglichen, nach der Schule in der durch Europäisierung und Internationalisierung geprägten Gesellschaft und in der modernen mobilen Welt zu bestehen, ist eine der Aufgaben von Schule. Wenn das gelingen soll, müssen auch die Unterrichtenden und die Schulleitungen selbst europäische und internationale Erfahrungen gemacht und wertgeschätzt haben.

De – 3.1**Parallele Symposien / Workshops (jeweils 90 Minuten)****Moderne Personalentwicklung – der Unterschied zwischen Männern und Frauen?***Ralph Leipold & Susanne Fink*

Qualität entsteht in dem jeweiligen System vor Ort. Da eine lernende Organisation kein esoterisches Wesen ist, sondern aus den konkret handelnden Individuen besteht, sind deren unterschiedliches Potential und die Qualität der Interaktion entscheidend. Modern geworden sind hier Redewendungen der Art – dass eine "Mannschaft" gut aufgestellt sein muss, und das nicht nur beim Fußball. Bei der Institutions- und Gruppendynamik spielen, im Verhalten der einzelnen Personen zueinander, biografisch entstandene Haltungen und Muster eine Rolle. Diese haben sowohl geschlechtsunabhängige als auch geschlechtsspezifische Wurzeln. Im Workshop sollen diese geschlechtsspezifischen Anteile näher beleuchtet werden, ohne das Wirken geschlechtsunabhängiger Dynamiken in ihrem Einfluss zu schmälern. Einige Stichworte hierfür sind: Aufbau und Arbeitsweise von Teams und Leitungsgremien, Durchsetzungsstile und Konkurrenzverhalten, Potentiale und Stärken der jeweiligen Haltungen und Muster erkennen und heben, Verschiedenartigkeit und Anderssein als bewusste Stärken von Teams einsetzen, mit Diversität umgehen und sie auf die Ziele der Organisation Schule abstimmen, Benachteiligungen von Frauen und Männern - auch mit Blickrichtung auf Schülerinnen und Schüler - aufgrund ihrer Geschlechterrolle ausgleichen.

Evaluation: Selbstevaluation*Dr. Eva Burmeister & Ralf Roth*

Ausgehend von den Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Selbstevaluation wird ein kurzer Input zur Klärung von wesentlichen Grundbegriffen zum Thema Evaluation erfolgen. Ausgehend von Praxisbeispielen werden Evaluationsinstrumente vorgestellt und die Funktion für die Schulentwicklung diskutiert. Möglichkeiten und Grenzen von Evaluation für schulische Entwicklungsprozesse werden ebenso wie wichtige Grundsätze, die für ein Gelingen zu beachten sind, betrachtet. Inputs und Diskussion werden durch Übungsphasen ergänzt.

Evaluation: Fotoevaluation in der Schul- und Unterrichtsforschung*Lic. Phil. | Jean Paul Munsch*

Die Fotoevaluation erlebt im Zuge der Digitalisierung der Medien einen Aufschwung, der aber noch wenig für die Aktionsforschung im Unterricht oder in der Schule eingesetzt wird. Gerade die scheinbare Oberflächlichkeit des Mediums erlaubt es in die Tiefe zu gehen und macht blinde Flecken des eigenen Handelns sicht- und spürbar. Das Medium eignet sich sowohl für die Fremd- als auch für die Selbstevaluation. Gerne wurde es für die Schulklimaforschung und für die Evaluation und Reflexion des Unterrichtsgeschehens eingesetzt. Fotografien reduzieren die Komplexität der Realität auf ein durchwegs „positives“ Bild, das durch die Quasi-Realität besticht. Dadurch können gerade in der Fremdevaluation z.B. von Unterricht bestimmte Sichtweisen und Problematiken zwanglos zum Thema gemacht werden. Damit leistet die Fotoevaluation einen attraktiven Beitrag zur Qualitätssicherung der Schule. Im Workshop lernen die Teilnehmenden verschiedene Möglichkeiten der Fotoevaluation kennen. Ziel ist es einerseits einen Überblick über Fotoevaluation zu erhalten und andererseits an konkreten Beispielen Fotos zu betrachten und zu interpretieren. Neben einem Handout und einer Literaturliste zum Thema, bekommen die Teilnehmenden Gelegenheit den Umgang mit Fotografien und die Betrachtungsweise von Fotografien zu vertiefen.

Coaching: Coaching – Illustriert an einem exemplarischen Prozess (Show-Case)*Prof. Dr. Peter Zedler**In Bearbeitung*

Schulinterne Lehr- und Lernplanung

Dr. Ursula Behr & Barbara Mergner

Lehrplanerarbeitung und -umsetzung sind in Thüringen im Zusammenhang mit dem Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ zu sehen, das die Einzelschule in den Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung des Bildungssystems stellt und ihr damit eine besondere Rolle gibt. Eine Schule, die Handlungsräume zur eigenverantwortlichen Gestaltung nutzt, wird zentrale Lehrplanvorgaben in den Kontext innerschulischer Zielstellungen und Gegebenheiten stellen und entsprechende Konkretisierungen vornehmen müssen. Auch die geplanten weiterentwickelten Lehrpläne für die Fächer der Grundschule, der Regelschule und des Gymnasiums werden diesem Entwicklungsprozess Rechnung tragen. Im Workshop wird die Spezifik schulinterner Lehr- und Lernplanung zunächst im Vergleich zu anderen Steuerungsinstrumenten beschrieben. Es folgen Ausführungen zur Prozessgestaltung auf unterschiedlichen Planungsebenen. Schließlich erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, anhand konkreter Planungsunterlagen aus Thüringer Grundschulen, Regelschulen und Gymnasien sowie eigener Erfahrungen Aspekte der Planung, Realisierung und Evaluation schulinterner Lehr- und Lernplanung und die Rolle der Schulleitung in diesem Arbeitsprozess zu diskutieren.

Innovationsprozesse an Schulen planen und gestalten

Adolf Bartz

Die Innovation an Schulen bezieht sich auf drei Phasen: Die Initiierung, die Implementierung und die Institutionalisierung. Der Workshop soll die Anlässe für Innovationen an Schulen sowie die Gestaltungsmöglichkeiten und die spezifischen Gefahren in diesen drei Phasen klären und deutlich machen, wie die Lehrkräfte für Innovationen gewonnen und wie mit Bedenken und Widerständen umgegangen werden kann. Methodisch soll in den Input eine Phase eingeschaltet werden, in dem Sie die Übertragbarkeit auf Ihre Schule prüfen und sich dazu austauschen. Die Fragen und Bedenken, die sich aus diesem Austausch ergeben, sollen in der zweiten Hälfte des Workshops bearbeitet und durch Theorie-Input vertieft werden.

Schulleitung und Betriebswirtschaft

Dr. Ulrike Pech

Ziel des Workshops ist es, dem Schulleiter einen Überblick über die Instrumente der Betriebswirtschaft zu geben, welche ihn in die Lage versetzen, seine Schule eigenverantwortlich zu steuern. Dazu wird in einem ersten Schritt zum einen die Institution Schule sowie zum anderen die Leistungen, welche in dieser Institution stattfinden aus der Sicht der Betriebswirtschaft betrachtet. Das führt im ersten Fall zu Cost Centern, im zweiten Fall zu den Dienstleistungen. Anhand dieser Strukturanalyse werden in einem zweiten Schritt die Instrumente systematisiert. Es wird ein Überblick über die durch die Betriebswirtschaftlehre zur Steuerung von Cost Centern und Dienstleistungen zur Verfügung gestellten Instrumenten gegeben. Damit erhält der Schulleiter aus einer von schulrechtlichen Einschränkungen unabhängigen Sicht Hilfestellungen zur Bewältigung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen. Gliederung: 1) Einführung und Zielsetzung, 2) Institutionelle Sicht: Schule als Cost Center, 3) Funktionelle Sicht: Bildungsleistungen als Dienstleistungen, 4) Steuerungsinstrumente für Cost Center, a) Kostenrechnung und Kostenmanagement, b) Soll-Ist-Vergleiche, c) Abweichungsanalysen, 5) Steuerungsinstrumente für Dienstleistungen, a) Quantitative Instrumente, b) Qualitative Instrumente.

Schule als Unternehmen

Dipl.-Ing. OStD Heribert Mohr, Dipl.-Hdl. Michael Bäumler & Dr. Gerhard Kellner

Als „Quereinsteiger“ oder Experte werden Sie an ausgewählten Beispielen trainiert, Ihre Schule eigenverantwortlich zu gestalten, in Ihrer Region strategisch zu positionieren. Schulentwicklung best practise mit den Themen. Es werden neue Finanzierungswege für Schulen aufgezeigt, wobei die Schule als Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt, regionale und internationale Partnerschaften und die grenzüberschreitende Ausbildung betrachtet wird.

Kooperation & Kooperative Führung

Prof. Dr. Stephan Huber & Frederik Ahlgrimm

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. Im Rahmen des Workshops werden Formen von Kooperation in der Schule erarbeitet und präsentiert. Ihre Vorteile und Chancen, aber auch mögliche Risiken werden dabei untersucht und diskutiert. Konzepte der kooperativen Führung werden vorgestellt und konkretisiert durch Überlegungen, wie neue Kooperationsmodelle in Schulen eingeführt und bestehende verbessert werden können.

De – 3.3

Kurzvorträge (in Folge, je 15 Minuten): Qualitätsmanagementverfahren

1) Zukunftssicherung durch das Balanced-Scorecard (BSC)-orientierte Schulmanagement-Programm Kollux
Rosemarie Thiele & Prof. Dr. Rudolf Thiele

Um Schulmanagement qualitätssichernd leisten zu können, brauchen Kollegien und Schulleitungen ein Instrument, das moderne Erfordernisse erfüllt und flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Das in der Industrie verwendete Instrument der Balanced Scorecard (BSC) liefert dazu wichtige Bausteine für den Aufbau des Schulmanagement-Programms Kollux. Dazu ist eine ganzheitliche Betrachtung der Schule, ihrer Zielsetzung sowie der Strukturierung ihrer Aufgaben notwendig. Ein wesentlicher Anspruch ist die eigenverantwortliche Evaluation mit daraus resultierenden eingeleiteten Maßnahmen zur Qualitätssteigerung. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird wiederum nachhaltig überprüft, so dass ein Regelkreis von interner Evaluation und entsprechenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung entsteht. Kollux ermöglicht durch vorgegebene Prozessschritte u.a. durch Orientierung an der Balanced Scorecard die Erarbeitung, Umsetzung und Steuerung eines Schulprogramms. Falls bereits ein Schulprogramm besteht, lässt sich Kollux dafür als nachhaltiges Steuerungs- und Managementinstrument einsetzen. Mit dem Programm / den Prozessschritten werden 1) die Zielsetzung / das Leitbild (die Leitbilder) der Schule definiert, 2) das gesamte Aufgabengebiet der Schule in 6 Arbeitsfelder (vorgegeben) strukturiert, 3) den 6 Arbeitsfeldern schulartspezifische /schulinterne Vorhaben (Projekte) zugeordnet, 4) die Einzel-Vorhaben im jeweiligen Projektteam mit Messzahlen belegt, die in festgelegten Zeitabständen erhoben werden, 5) darüber hinaus Messzahlen über eine Indikatorenabfrage als Bewertung der Qualität (für die Zielgruppen Schüler, Eltern, Lehrkräfte, Schulleitung) der 6 Arbeitsfelder ermittelt, 7) und die Ergebnisse der Selbstevaluation sowohl der Einzel-Vorhaben als auch der 6 Arbeitsfelder in Maßnahmen umgesetzt, nach deren Durchführung erneut die Ergebnisse regelkreisartig diskutiert und evaluiert werden.

2) Das neue Zürcher Volksschulgesetz - Wirksame Grundlage für Qualitätssicherung- und entwicklung?
Harry Koch

Die Schulen im Kanton Zürich haben sich in den letzten Jahren unterschiedlich entwickelt. Während ein Teil der Schulen an den alten Strukturen und Gewohnheiten festhielt, sind initiative Schulbehörden und Lehrkräfte eigene Wege gegangen oder haben an Schulentwicklungsprojekten teilgenommen, die der Kanton im Hinblick auf ein neues Schulgesetz initiiert hat. Dieser heterogenen Schullandschaft muss die Projektgruppe „Umsetzung neues VSG“ bei den Unterstützungsleistungen Rechnung tragen. Beraterinnen und Berater des Volksschulamtes und von Fachhochschulen unterstützen die Gemeinden und Schulen in ihren Entwicklungsphasen. Das Volksschulamt stellt Unterlagen zur Planung der Umsetzung und zu den einzelnen Umsetzungsbereichen zur Verfügung. Online Tools zur Standortbestimmung und zur Planung sowie ein Budgetinstrument ergänzen das Angebot. Durch das neue Volksschulgesetz erhofft man sich positive Entwicklungen insbesondere in den Bereichen Qualitätssicherung und -entwicklung, Mitwirkung von Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie bei der Integration. Aufschluss darüber werden unter anderem die Berichte der neu entstandenen Fachstelle für Schulbeurteilung geben.

3) Suche nach Leistungs- und Prozeduralstandards im Zusammenhang mit Q-Ansprüchen und ihren Indikatoren *Martin Kressibucher*

Die Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) des Kantons Zürich wird Ende Juni 2006 alle für sie relevanten Q-Bereiche, Q-Ansprüche und Indikatoren publizieren (Vorabdruck vorhanden). Die Fachstelle FSB hat dabei das ursprüngliche Q2E-Modell mit dem TQM-Modell und der achtjährigen Erfahrung von Teilautonomen Volksschulen (TaV) verknüpft. Die FSB wird alle Volksschuleinheiten des Kantons alle vier Jahre schrittweise in diesen Q-Bereichen überprüfen (Kontrollfunktion) und entwickeln helfen (Beratungsfunktion). Die Fachstelle macht aber keine Angaben zu Referenzwerten bzw. Leistungs- und Prozeduralstandards, welche den Erreichungsgrad - betreffend Leistungsniveau und Prozessgüte - aufzeigen würde. Solche Standards werden bis auf weiteres in den noch wenig zahlreichen Schulen mit NPM-Parametern erarbeitet werden müssen. Ich möchte vorerst die Gliederung des Modells der Fachstelle aufzeigen und anschließend einen denkbaren Evaluationsplan im Q-Bereich „Schulinterne Zusammenarbeit“ (inkl. Q-Ansprüche und Indikatoren) vorstellen. In Gruppenarbeiten sollen

anschließend anhand ausgewählter Q-Ansprüche bzw. Indikatoren einzelne Leistungs- und/oder Prozeduralstandards entworfen und dann zur Diskussion bestellt werden.

4) Qualitätszentrierte Schulentwicklung – die Herausforderung meistern *Dr. Jürgen Ripper, Nina Meyer, Karsten Hammer*

Schulen stehen vor neuen Herausforderungen: Schulentwicklung, Selbst- und Fremdevaluation, Qualitätsmanagement u.ä. Die eigenverantwortliche Schule befindet sich dabei im Spannungsfeld von Selbstständigkeit und dem Wunsch nach Orientierung. Viele Schulleiter/innen und Lehrkräfte fühlen sich mit diesen neuen Themen inhaltlich und zeitlich überfordert. Das Verfahren Qualitätszentrierte Schulentwicklung (QZS) bietet Schulen Unterstützung bei der Einführung, Durchführung und Dokumentation von Qualitätsmanagement und Schulentwicklung. Es bietet den Rahmen für die Schaffung effizienter Schulentwicklungsstrukturen und für die Gestaltung zielgerichteter Schulentwicklungsmaßnahmen. Das Verfahren QZS ist aus einem dreijährigen Pilotprojekt mit 46 Schulen aller Schularten in Baden-Württemberg entstanden. Aus den Erfahrungen in diesem Pilotprojekt ist ein Leitfaden zur Unterstützung der Schulen hervorgegangen, der ausführliche Informationen und Anleitungen sowie Praxismaterialien zum Thema Schulentwicklung, Qualitätsmanagement und Selbstevaluation enthält. Der Vortrag beginnt mit einem Abriss über die Erfahrungen im zugrunde liegenden Pilotprojekt. Es werden die wesentlichen Elemente des Verfahrens QZS vorgestellt und auf die Initiativen verschiedener Bundesländer eingegangen. Danach werden die Erfahrungen der Schulen dargestellt. Im Anschluss soll gemeinsam diskutiert werden, wie die eigenverantwortliche Schule die Herausforderung erfolgreich meistern kann.

5) Qualitätsentwicklung an Schulen: Ein Kooperationsauftrag für Schulleitung, Qualitätsagentur und Schulaufsicht *Friedhelm Zöllner, Alexander Waschow & Michael Mosbach*

In diesem Vortrag sollen Ideen, Konzepte und Erfahrungen aus der Kooperation von Schulleitung, pädagogischer Schulaufsicht und Qualitätsagentur dargestellt, diskutiert und erweitert werden. An konkreten Beispielen sollen – unter Berücksichtigung unterschiedlicher Bedingungsrahmen – Chancen, Risiken und Nebenwirkungen innovativer Qualitätsentwicklungsprojekte abgewogen, aufgearbeitet und mit den Anregungen und Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu neuen Konzepten strukturiert werden. Dabei können funktionale Veränderungen der verschiedenen Rollen, Aufträge und Interesse im Innovationsprozess zu definieren sein. Es geht um vermittelbare Prozesse und Entwicklungen, die unabhängig von Schulart, Schulgröße und anderen Bedingungen sind, aber auch um systemstrukturabhängige. Es werden einzelne visualisierte Erfahrungsinputs der Referenten erfolgen, es wird aber auch zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in szenischer Darstellung und in einer Anregungstheke die Kontroversität verschiedener Innovationsansätze erarbeitet.

Freitag, 29. September 2006 Parallel Programm (englischsprachig)
Friday, the 29th of September 2006, Parallel Programme (in English)

Eng – 1.4
Parallel Workshops (each 90 minutes)

Facilitating and Coaching Difficult Groups of People Through the Change Process

Dr. John Eller & Sheila Eller

Leaders are facing increasing challenges in helping staff members work through the change process. This session would help leaders learn and use facilitation and coaching skills to help the group to gain the skills it needs in order to successfully understand and work through change. Leaders would learn practical skills that they could immediately utilize when they get back at their home sites. The strategies and techniques presented in this workshop are based on the book, *Effective Group Facilitation in Education*, written by the workshop leader, John Eller.

Knowledge Management & Social Networking for Leadership Development and School Improvement: How Knowing What We Know and Understanding How We Share It Can Change Our Practice

Dr. Karen Edge

Knowledge management concerns the recognition, creation and mobilization of knowledge within organizations. Social networking relates to the patterns of social interaction and relationship that exist within and between organizations and communities. This workshop engages participants in examining current knowledge management and social networking theory in a practical and education-related fashion. Participants will develop strategies for applying techniques and tools to support their colleagues and organization in 'knowing what they know' and applying that knowledge to improve their individual and collective practice.

Tapping Tacit Knowledge For Enhancing School Development Plans

Muhammed Babur

There is hardly any disagreement over the value of participatory planning for school improvement or school effectiveness. One of the key issues in participatory planning is to ensure active participation of all the key stake holders as the quality of the plan depends highly upon the quality of participants and their participation. A brief scan of available literature easily reveals a variety of methods and tools in vogue for planning purpose. Although useful, most of these tools relies on the explicit knowledge of the participants, while tacit knowledge, more or less, remains untapped and unarticulated (for the taxonomy of tacit knowledge and explicit knowledge see Polyani, 1966; Steinberg 2004). I argue that participants' quality of participation depends on the capacity of tools to fetch their tacit knowledge. This will lead to an enriched participation and hence result in better plans. Over the last few years, I have tried to devise and experiment with certain tools and strategies that help participants tap their implicit knowledge. Some of the strategies are recipe writing, role play, concept maps etc. The results of these strategies have been impressive with variety of school leaders in variety of contexts. This workshop will give hands-on experience to the participants in using these strategies to capture tacit knowledge. By participating in this workshop, the participants will learn: 1) The distinction between tacit and explicit knowledge, 2) Importance of tacit knowledge in participatory planning 3) Learn strategies to tap tacit knowledge.

Eng – 1.5**Individual Paper Presentations (in a sequence, each 15 minutes)****Linking System Administration and School Leaders****1) Challenges and Principles for Educational Leadership and Policy Reform in the Context of Complexity***Dr. John Shoup*

Leaders are called to operate in complex and, at times, chaotic, environments. According to Sanders and McCabe (2003), "The challenges of the 21st century will require new ways of thinking about and understanding the complex, interconnected and rapidly changing world in which we live and work. And the new field of complexity science is providing the insights we need to push our thinking in new directions" (p. 5). This paper demonstrates that complexity science is a more accurate and useful model for understanding and predicting policy reform and practicing educational leadership at the organizational and policy level. The paper explores strategies from complexity science that leaders can implement to better facilitate balanced changes in educational policies and practices. This paper uses the American educational system to document how educational reforms are a function of timing in a dynamic and 'chaotic' system and less from rational planning. The paper examines how and why educational systems behave in a predictable pattern and serves as an exemplar for understanding policy patterns in other countries. By examining educational policy from a nonlinear perspective, this model illustrates how regular patterns of educational reform are necessary corrections as part of inevitable patterns based upon the meta-values of the particular society.

2) The Importance of School Leadership: Reconciling Public Perception and Research Realities*Prof. Dr. Viviane Robinson*

The expectation of the general public, and of politicians and policy makers, are that educational leaders will make a difference to the learning of their students by both raising overall achievement levels and reducing disparities between various social groups (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001). Yet, paradoxically, the research evidence shows that educational leadership has very little direct impact on student outcomes and only a small positive indirect impact on student outcomes. How can this paradox be explained? The author uses the findings of her recently completed synthesis of international research on the impact of leadership on a range of student outcomes to address this question (Robinson & Mintrom, in preparation). The synthesis, completed as part of the Ministry of Education's Best Evidence Synthesis programme (www.minedu.govt.nz/goto/bestevidencesynthesis), uses a scientific realist epistemology (Haig, 2004) to evaluate and synthesise research on the impact of leadership on a range of student outcomes. The main methodological constraint on a study's inclusion in the synthesis is that each study has empirical evidence (qualitative and/or quantitative) on leadership and student outcomes. Two different approaches were taken to the analysis of the evidence. The first "forward mapping" approach evaluated and synthesised research which starts with theoretical conceptions of leadership, measures leadership based on those conceptions, and then traces the direct or indirect impacts on students. The second "backward mapping" approach starts with the literature on effective teaching i.e. on teaching that leads to valuable student learning, and then identifies the school and classroom conditions that are required to develop and sustain those conditions. The analysis then identifies the leadership practices that are required to establish and strengthen those conditions. The final step in this backward mapping process is identification of the leadership knowledge, skills and dispositions that are needed to engage successfully in these practices. The findings from the first forward mapping analysis showed that leadership has minimal direct effects on student outcomes and small positive indirect effects (Hallinger & Heck, 1998; Witziers, Bosker, & Krüger, 2003). The findings from the backward approach, however, tell a quite different story with academic focus, instructional leadership, change management including conflict resolution, staff capacity building aligned to instructional focus and educational engagement with the school's communities, as having much stronger impacts on student cognitive and affective outcomes. The explanation for the difference between the results of the forward and backward mapping analyses are explained in terms of a) the differing results that emerge from reports of average leadership effects versus the study of leadership in schools engaged in instructional improvement, b) the origins of theories of educational leadership in theories of leader-follower relations, rather than in theories of teaching and learning and c) the fact that the core business of teaching and learning constitutes a small proportion of the work of many school leaders. The paper concludes with implications for research on school leadership and for practitioners who seek to make a bigger difference to student outcomes.

3) Sustaining Effective Educational Program Through School Leadership - The Institutionalization of Educational Reforms

Syed Tahir Hussain

Since the power devolution Plan current government has introduced plenty of educational reforms programs. In order to revolutionize the present education system, this is why perhaps there has been a plethora of school reforms efforts. Provincial and federal government with the help of local and international donors continue to fund new solutions in hopes of fixing recurring educational challenges. Instead of gaining any benefits, according to the educationists some of the latest educational reforms- these quick fixes and solutions have proven to be very ineffective. Perhaps what is wrong with most of these programs is that they have not been allowed to sustain in real sense or prolonged existence. This is why there has been a comprehensive program designed in terms of public private partnership where the expertise of desining and developing programs and their monitiring and evlaution has been the part and parcel of the privarte sector however the andogenous strengths from the public sector and motivating the school leadership, teachers, supervisory staff and others has been the key feathres in this project. The presenter will share the process of introducing a new dimation of public private partnership dynamics, using the community as the real owners/stakeholders, role of elected local representatives and the public sector as the service provider. The findings from the project reegarding the whole school improvement where the efforts have been put in by all stakeholders. The challenges faced and the considerable successes will be the esence of the presentation.

Eng – 2.4

Parallel Workshops (each 90 minutes)

Energizing your Staff Meetings

Dr. John Eller & Sheila Eller

In this workshop/seminar session, school leaders would learn specific strategies and ideas to help make their staff meetings with teachers more productive and engaging. The information in the session is based on the book, *Energizing Staff Meetings*, written by Sheila Eller and John Eller, the workshop presenters. It is also based on years of leadership experience by the two authors. Participants will leave the session with practical and common-sense ideas that will help them engage the thinking and problem-solving capacities of their teachers in a meaningful manner.

Preparing School Leaders for School Improvement

Paul McClenaghan

This workshop will start with a brief history of the Professional Qualification for Headship in Northern Ireland showing how it began and what it aims to achieve in Northern Ireland. I will show the particular needs in this economically deprived and socially divided region of the United Kingdom. I will go on to report on my research on the Impact of the Professional Qualification for Headship in Northern Ireland with particular emphasis on how the qualification can be seen as preparing school leaders to embark on and sustain school Improvement when they move into headship. I will describe my methods of research and the outcomes. I will demonstrate some of the changes in attitude, behaviour and emphasis experienced by those who move from the qualification into headship in Northern Ireland. I will compare the work done by these headteachers in school improvement with a model of school improvement derived for Northern Ireland.

Transforming Organizations in a Global Society: The New Rules, New Roles, and New Relationships for School Leaders

Dr. Elizabeth Reilly

If the world is flat, what must educational leaders understand to guide organizations in today's global society? What must other stakeholders in school systems know and be able to do to be successful in a world changing at the speed of light? This interactive workshop will address these questions through the lens of a current study in India, a nation poised on the frontier of a mega trend that is producing world class leaders and organizations. The

investigation, which explores leadership and its impact on the phenomenon of globalization in Indian education, government, the private sector, and the non-governmental organizations, provides a springboard for other nations to reflect on their present status and to consider the significant challenges and opportunities educators face that are unparalleled in history. Participants will examine an emerging conceptual model of leadership and organizational transformation and learn the new rules, new roles, and new relationships necessary to guide their school systems in the 21st century.

Eng – 2.5
Individual Paper Presentations (in a sequence, each 15 minutes)
Leadership Concepts

1) In Search of Transformational School Leadership: An Analysis Focused on the Portuguese Reality
Patrícia Castanheira & Prof. Jorge Adelino Costa

Throughout the last century, the study of leadership has gained momentum. School leadership, in particular, has been the subject of countless studies. From the many studies available, we highlight transformational and transactional leadership. In the context of the management of public Portuguese schools, it is particularly difficult to introduce a transformational leadership style with all of its charismatic, inspirational and intellectual stimulation features. This happens because the management of Portuguese public schools is highly characterized by bureaucratic centralism and by the predominance of administrative chores. This is also a system in which the president of the executive council is mainly a first among equals since he/she is a teacher who is elected by the schools' election board, which is mainly composed by teachers of the school, and is usually a member of a collegial structure of management. Therefore, we intend to present some data on Portuguese public schools' leadership, attempting to, in an exploratory fashion, verify the possibility of transformational leadership in such a peculiar school management scenario as the Portuguese case is worldwide.

2) Enterprise and Democracy in School Leadership: Destructive Contradiction or Creative Fusion?
Prof. Dr. Philip Woods

This paper critically assesses the relationship of two, unequally positioned discourses and the creative possibilities that may hold for progressive educational improvement. One – the discourse of enterprise – strongly features in educational policy on schools in the UK and internationally. This emphasises the need to modernise leadership, to innovate and generate organisational change in order to achieve centrally determined goals and serve the needs of the economy, and conceives of schooling as predominantly an instrumental and technical practice. Behind the discourse of enterprise stand the pressures of globalisation. The other – the discourse of democracy – is a weaker presence in educational policy. Yet it is discernible within trends towards distributed and shared leadership and the valuing of teamwork, 'student voice', etc. (although the more challenging aspects of developing democratic education are marginalised). Can enterprise and democracy be brought into creative fusion? Can school leadership mediate the drive for more enterprising education and lead it in a direction that advances the values of democracy and enables students to become fully democratic citizens? These questions are explored by drawing on theoretical and empirical work by the author on the variations and meanings of leadership (entrepreneurial, democratic, authentic, distributed, collegial) in a more entrepreneurial age.

3) Changes in the Discourse on the Attainments of Learning, in Instructional Leaders of High Vulnerability.
Prof. Dr. Paulo Volante Beach & Magdalena Müller

Between the years 2002 and 2005, a project on the improvement of learning results in 14 schools of high social vulnerability was applied. The AILEM (Initial learning of Reading, Writing and Mathematics) contributed to meaningful increment of results in 9 of the 14 schools thus constituting the stage of high ecological value, where new organizational procedures that modified key beliefs on the efficacy of schools, were experienced. The objectives of this research work was to "describe the changes in the speech of those who assumed the

instructional leadership, explaining their accounts on the current abilities, priorities, improvement projects and internal control strategies that are applied once the external intervention is over". Data was obtained through depth interviews carried out after the last national measuring tests (SIMCE), and were analyzed according to the Grounded Theory (Glaser and Strauss, 1967) The analyses show the meaning of instructional leadership from the perspective of the actors themselves. Phases of these changes are identified and the focus of the learning improvement is highlighted, disregarding the social deficit (condition) of the students.

Eng – 2.6
Individual Paper Presentations (in a sequence, each 15 minutes)
Core-Competences of School Leaders

1) Principals' Communication Styles as Determinants of Schools Management and Teachers' Effectiveness in Ogun State, Nigeria
Falilat Titilola Adenuga

The Nigeria educational systems over the years have witnessed a sort of chaotic set back due to communication styles of principals and teachers. The incident of students' unrest in secondary and tertiary levels had been attributed to these principals poor communication and administrative styles. Many members of the society have been agitating strongly for improved standards of education. The blame for this ugly situation has been put on principals and teachers. Though, part of it could also be attributed to the students and then parents. Communication is the only phenomenon that is peculiar to human being. It is the process by which the management functions of planning, organizing, leading, directing and controlling are monitored and accomplished by the stakeholders in the system. If the communication styles of the principals are unfavorable teachers working with them may not discharge their duties as expected because of the ego issues involve communications. Definitely, this will affect the students output and the teachers effectiveness. Thus, this study draw a link between principal's communication style and teachers effectiveness viz a viz school management. The main objective of this study is to investigate the communication style of principals and relate this to teachers' effectiveness in schools. It also establish reasons for using prompt and adequate communication in an organization and suggest ways by which the principals can make their subordinate work or execute their duties without complaining.

2) The Role of School Administrators in a Performance-Based Teacher Evaluation System
Prof. Dr. Rosalita Mitchell & Linda Wurzbach

In the state of New Mexico, USA, the Public Education Department has embarked on a rigorous systemic reform effort involving teacher evaluation. The goal is to have an effective teacher in every classroom. The statewide reform effort calls for increased competencies at three levels of experience and education: Level I for beginning teachers, Level II for teachers with at least three years experience, and Level III for master teachers. These new expectations for performance and accompanying salary increases have had an impact on expectations for school administrators in both the annual evaluation and advancement process. This paper describes the program to train administrators for the new teacher performance evaluation requirements during implementation in the past two years. Secondly, we will presents results of the implementation and discuss the challenges posed for school administrators and strategies for effective evaluation that have emerged. The paper will conclude with implications for administrator training and support in conducting effective teacher evaluations that focus on best practices and links to student learning.

3) Principals Personal Variables as Determinants of Administrative Effectiveness and Efficiency
Dr. Alaba Adenuga

The success or failure of the school is often attributed to the roles or functions of the principal. Therefore, this study intends to investigate Principals' Personal Variables as determinants of administrative efficiency and effectiveness. The principal occupies such a key position that what he does or fails to do, make or, mar the

progress of the school. But the irony of the school situation is that teachers are appointed into positions of principals without considering the personal variables of the teacher which can influence his administrative efficiency. Hence, he enters his new assignment ill-prepared and ill-equipped and learns on the job through trial and error. The purpose of this study is to investigate principal's personal variables as determinant of administrative efficiency and effectiveness. This study will determine the combined and individual contribution of the personal variables of sex, age, teaching experience and qualification to the variance of principal's administrative efficiency and effectiveness.

4) Evaluating Teachers for Improved Student Performance.

Linda Wurzbach & Prof. Dr. Rosalita Mitchell

Often the evaluation of teacher is a formality that takes a great deal of principals' time with very little payoff. Teachers, and their students often "perform" when the observation day comes around. While fulfilling employment requirements, this approach is far from the kind of performance evaluation that leads to improvement in practice and in documented student achievement. This presentation will demonstrate and engage principals in a model that is based on gathering standards-related data about teaching and engage teachers in reflective practice that can lead to improved student performance. During the workshop, participants will become familiar with a standards-based metric for gathering data, use the metric to record data while observing a videotaped teaching performance, and practice pre- and post-observation questions that provide for a comprehensive, student-centered performance evaluation. Without actually using test scores, this model takes into account the learning of a teacher's students and causes them to reflect on their practice and identify ways to become more effective.

Eng – 3.5

Individual Paper Presentations (in a sequence, each 15 minutes) School Leadership & School Improvement

1) Leadership in Multi-Agency Contexts

Prof. Dr. Daniel Muijs

Increasingly, a realisation has grown that if one is to help pupils from socio-economically disadvantaged areas reach their potential, merely addressing school level variables is insufficient. Therefore, in many countries, efforts have been made to create full service schools, that aim to provide health and social services as well as education. In England, these have taken the form of so-called extended schools. This evolution presents considerable challenges for school leaders, who have typically not been prepared or trained to work with external agencies, and have traditionally been encouraged to provide educational leadership. There is therefore a need for research that addresses the challenges of leaders in full service schools, and what conditions may enhance or challenge effective leadership in these schools. This paper presents findings from the second part of a study into leadership in extended schools, the first of which took place in 2004. A set of case studies in the North of England will be revisited to attempt an in-depth exploration of leadership in full service schools, employing interviews and documentary analysis in 10 schools.

2) Professional Learning Communities: The Role of the School Leader

Prof Dr. Eric Verbiest

Paper and presentation focus on the role of the school leader in developing a professional learning community. Professional learning community is an emerging concept. Little is known – in any case in the Dutch situation - about how professional learning communities looks like in reality and how develop them. In an ongoing developmental and research project six elementary schools are followed. Some of the main research questions are: 1) How to characterize schools as a professional learning community? 2) Which interventions contribute to the development of a school as a professional learning community? 3) What can be the role of the school leader? On the base of the research data, we try to develop some typical patterns of schools in their development as a professional learning community. In the presentation we will focus on the developmental role of the school leader in these different types of professional communities.

3) School Leadership and Reform Management *Sister Esther Edeko*

Schools are complex and dynamic sites, and School leaders are expected to be both participants in and agents of change as they respond to the increasingly complex and chaotic changes which characterize their school organization. Change requires school leaders to build, maintain, and strengthen collaborative relationships within and outside of their schools. Thus, effective school leadership is a key component of lasting reform efforts, in which the drive for reform is shared by the learning community. This paper describes certain strategies that help bring about meaningful and long-lasting reform. While drawing attention to 'Returned Schools' in Nigeria as a generic representation of how school leaders work together to revitalize and choose unique ways to develop their collaborative school cultures, it asserts that sustainable reform does not only have to affect the social norms of the school or the pedagogical principles embedded in the curriculum; it must also create organizational environments that inspire, support, and sustain creativity at all levels. Staff, students and the wider community will increasingly play significantly enhanced roles in sustaining reform endeavours.

Eng – 3.6 **Individual Paper Presentations (in a sequence, each 15 minutes)** **International Perspectives**

1) A Comparative Study of Secondary Schools Organizational Climate in Iran and India *Parvin Abbasi*

The present study investigated secondary school organizational climate in two developing countries -Iran and India. The paper is composed of four sections. The first section serves as an introduction in which the variable and the reasons of the study are introduced. The second section starts with a historical background of the respective country followed by some up to date general information about it. The third section discusses the methodology of this study. The statistical, analytical and interpretations of result come in last section. 512 teachers were selected through Simple Random Sampling from 66 secondary schools of Arak city (Iran) and Mysore City (India). Subjects consisted of 226 men and 286 women. They were assessed using the School Organizational Climate Description Questionnaire. Finding of the present study reveals that there is different type of climate in Iranian and Indian schools. In total, a larger number of Iranian schools fall under paternal type of climate. In contrast, Indian schools fall under autonomous and controlled types of climate. Further observation indicated that teachers in both countries believe principals do not differ in their behaviour as leaders. This shows that in this two-contrasted group, same type of leadership is provided.

2) University Based School Leadership Education *OSR iR. Peter Wolters*

The affiliated institute to the University of Potsdam "Further Training in the Educational Field" (WiB e.V.) exists since 1994 and has made its first experiences with a large scale teacher qualification change program in Brandenburg. Now it is specialized to decentralized scientific qualification programs in tandem with work. Since 2000 the WiB e.V. offers a postgraduate certificate and Master program for 'School management'; in 2006/07 about 100 students are enrolled. Its main characteristics are a balance between relations to professional practice and systematic academic learning, and for study organization a balance between presence in study course groups and self-study at home. In this short presentation I will focus on some aspects of theory-practice-relations in the curriculum and in the realization conditions of the educational region Berlin-Brandenburg.

3) Educational Psychological Experiences of Adolescent Learners from Child-Headed Families in South Africa: Challenges in School Leadership *Prof. Dr. Jace Pillay, Helen Krige & Charmaine Leatham*

Over the past years the forms and structures of families worldwide have changed significantly. Due to the number of families and especially parents being affected by HIV/AIDS, a growing number of children in South Africa are left without parents and families who can support and provide them with basic needs. As a result older siblings

become care-givers to the younger siblings as extended family members are no longer able to take these orphans under their care due to straining socio-economic circumstances. Although institutions, government systems and NGO's are becoming more and more concerned with the effects of this social challenge, little research has been done regarding the meanings adolescent learners from child-headed families derive from their realities. Their silent voices need to be heard and acknowledged. Hence, the aim of this inquiry was to determine the lived experiences of adolescent learners in child-headed families. In order to capture the learners' lived experiences, feelings and deeply held beliefs a qualitative research design that was phenomenological in nature was chosen. The data collection methods for this inquiry included questionnaires, focus group discussions with learners and teachers and collages. By means of content analysis several major themes reflecting the educational psychological experiences of the adolescents emerged. On the basis of the findings it is argued that school leadership and ethos need to change in order to accommodate the experiences of the adolescents if there is to be school effectiveness.

4) Level of the Rights of School Leaders According to the 'Garuda' Method
(the presentation will be in German including an English introduction and discussion)
Prof. DrSc. Zdeněk Obdržálek & Prof. Dr. Jozef Polák

Slowakische Republik Niveausteigerung der Befugnisse der Schuldirektoren als Ausgang für die Qualitätssteigerung des Schulmanagements als Systemelementes der Schulqualität. Standardisierte, international verwendete Garuda-Fragebögen als Mittel für die Prüfung und Messung des Niveaus der realisierten Leitungskompetenzen. Interpretation der Ergebnisse der Prüfung der Managerkompetenzen bei 22 Mittelschuldirektoren in der Slowakischen Republik in Bereichen Leitung, Sozialmanagement und Leistungsfähigkeit. Vergleich der Ergebnisse mit Anforderungen an Mittelschuldirektoren, die die Norm in der Slowakischen Republik bestimmt, und mit den realisierten Befugnisse der Führungskräfte in ausserschulischen Bereichen, und mit dem Standard und Aufgaben der Schuldirektoren im Ausland (USA, Schweiz, Österreich). Interpretation der Nutzungsmöglichkeiten dieser Instrumente bei der Forschung der Managerkompetenzen im Schulwesen in breiterem Masse.