



Martin Wagner, Vorsitzender

Auf ein Wort

Ein kommunikatives neues Jahr steht uns bevor

Sehr geehrte Kolleginnen
und Kollegen,
liebe Mitglieder,

Kommunikation und Vernetzung auf allen Ebenen bekommen einen immer größeren Stellenwert für die erfolgreiche Arbeit in der Schulleitung. Deshalb haben wir für diese

Ausgabe den Schwerpunkt „Vernetzung“ gewählt:

Wir berichten von der überregionalen Herbsttagung der Schulleiterverbände (ASD), von einer Berliner Tagung, die sich als „Netzwerk-Konferenz“ zum Thema „School Leadership“ versteht, und von einer regionalen Neuköllner Schulleiterfahrt, auf

der neben der Fortbildung der kollegiale Austausch einen besonderen Stellenwert hatte.

Zur Jahresmitgliederversammlung am 25. Februar 2014 um 18 Uhr, die dem Austausch über die zahlreichen Veränderungen zur Planung und Organisation des Schuljahres 2014/2015 dient, lade ich Sie heute schon ein. Aus der Senatsschulverwaltung haben wir Herrn Arnz eingeladen.

Ein gesundes und erfolgreiches neues Jahr wünscht Ihnen

Martin Wagner
Vorsitzender

Vom Netzwerken – in Europa und Berlin

Bericht von einer Netzwerk-Konferenz zum Thema „School Leadership“ in Berlin

Unter dem Titel „Schulentwicklung und Leadership - Führen und Gestalten von Schulentwicklungsprozessen“ fand am 17./18. September 2013 an der Humboldt Universität eine Tagung statt, die sich insbesondere an Schulleitungen sowie Trainerinnen und Trainer in den Bereichen Schulleitungsqualifizierung und Schulentwicklung, darüber hinaus an Schulleitungsverbände und politische Entscheidungsträger richtete. Von 120 Teilnehmern (plus 12 Referenten) fanden sich laut Teilnehmerliste nur 32 Interessenten aus Berlin, davon ca. 20 Vertreterinnen und Vertreter von öffentlichen und privaten Schulen. Vielleicht ist diese relativ geringe Präsenz der Berliner auch dadurch zu erklären, dass es mehr oder weniger vom Zufall abhing, überhaupt von dieser Veranstaltung erfahren zu haben.

Durchgeführt wurde die Tagung vom LISUM (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg) und dem NLQ (Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung) im Rahmen des EPNoSL (European Policy Network on School Leadership).

An diesem Netzwerk, das 2011 von der EU-Kommission mit einer Laufzeit von vier Jahren gegründet wurde, sind derzeit 42 europäische Institutionen, wie Ministerien, Weiterbildungseinrichtungen, Experten von Universitäten, Verbände und Schullei-

tungen, beteiligt. Nach eigenen Aussagen ist das Ziel des Netzwerks die Verbesserung von Politik und Praxis im Bereich „School Leadership“. Dieses Ziel soll durch die Analyse und Darstellung aktueller Trends zur Schulleiterqualifizierung erreicht werden, aber auch durch die Entwicklung und Implementierung gemeinsamer Werkzeuge sowie durch Empfehlungen für Politik und Forschung auf Basis von „Good-Practice“-Beispielen und nicht zuletzt durch Stärkung der Sichtbarkeit des Einflusses schulischer Führung auf Bildungsergebnisse.

Seit November 2013 kann sich jeder Interessierte über die Webadresse www.schoolleadership.eu umfassend zu Arbeit und Ergebnissen des Netzwerkes informieren. Hervorzuheben ist die Möglichkeit zur Teilnahme an sogenannten Webinars, also Online-Vorträgen mit Seminarcharakter. Hier besteht die Möglichkeit,



im Anschluss an ein Referat Fragen zu stellen oder Anmerkungen sowohl mit dem Dozenten als auch mit weiteren Teilnehmern auszutauschen. Wem die Live-Teilnahme nicht möglich ist, der kann sich auch eine Aufzeichnung (dann ohne Möglichkeit der aktiven Teilnahme) ansehen. Beispielhaft sei hier die Aufzeichnung des Webinars zum Thema „Ausbildung von Schulleitungen“ u. a. mit Prof. Michael Schratz (einem der Hauptreferenten in Berlin) angegeben: www.schoolleadership.eu/portal/resource/epnosl-webinar-4-educating-school-leaders

Zwischen allen Stühlen stehend

Die Tagung in Berlin gestaltete sich einerseits durch Plenumsvorträge, andererseits durch Workshops, die Schwerpunkte der Plenumsvorträge ergänzen und vertiefen sollten. Die drei Plenumsvorträge „Von der Zukunft her führen“ (Prof. Michael Schratz), „Schulleitungshandeln aus Lehrersicht – Ergebnisse der TALIS-Studie“ (Prof. Dr. Mathias von Saldern) und „Von den Bildungsstandards zum kompetenzorientierten Unterricht - Welche Expertise benötigt die Schulleitung für die Gestaltung zielführender Prozesse der Unterrichtsentwicklung?“ (Prof. Dr. Rainer Lersch) führten den Teilnehmern zentrale Herausforderungen an derzeitige und künftige Schulleitungen vor Augen. Schulleitungen dürften sich demnach entweder „zwischen allen Stühlen stehend“ wiederfinden oder „auf allen Stühlen sitzend“, sie sind definitiv jedoch mit dem Anspruch konfrontiert, die Stühle nicht nur zu besetzen, sondern die mit dem entsprechenden Platz einhergehenden Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, denn eine Schulleitung steht im Spannungsfeld zahlreicher Interessengruppen.

Die Workshops, die die Autorin dieses Artikels besucht hat, zeigten wiederum, wie schwer es ist, Theorie in die Praxis umzusetzen. Wenn es in einer der Begrüßungsansprachen heißt, dass sich nicht mehr die Frage stellt, was guter Unterricht sei, sondern wie er umzusetzen sei, dann erwarte ich von einem Workshop, Beispielhaftes zu erleben, und nicht den mehr oder weniger krampfhaften Versuch, mich mit der „think-pair-share“-Technik vertraut zu machen, an einem rudimentären Gruppenpuzzle teilnehmen zu müssen oder, noch schlimmer, in eineinhalb Stunden mit über 60 Power-Point-Folien konfrontiert zu sein.

Die Appelle aus den Vorträgen, im Sinne von David Hutchens („The Lemming Dilemma: Living with Purpose, Leading with Vision“) „nicht mit den Lemmingen über die Klippen zu springen“ und „den Mut zu haben, Neues zu gestalten“, wurden wohl, wenn überhaupt, nur von wenigen Workshopleitern umgesetzt. Wenn es schon den Experten so schwer fällt, eigene Forderungen in der Praxis umzusetzen, dann überrascht mich weder die Hilflosigkeit noch der Widerstand sowohl von Lehrkräften als auch Schulleitungen gegenüber Neuerungen.

Rückschlüsse für die weitere Arbeit

Ein Fazit aus dieser Tagung ist, dass die Forderungen nach Veränderung oder gar Revolutionierung des Schulsystems nicht „nur“ die medienwirksamen Diskussionen einiger „überspannter“ Autoren sind, sondern durchaus im Einklang mit wissenschaftlich-lerntheoretischen sowie wissenschaftlich-empirischen Erkenntnissen stehen und sich europaweit widerspiegeln.

Ein weiteres Fazit ist, dass das Thema Kommunikation und Vernetzung an Bedeutung gewinnt und auch zunehmend als Bedürfnis durch Schulleitungsbeteiligte formuliert wird. Dies steht im Einklang mit meinen Erfahrungen aus den IBS-Fortbildungen. Auch hier äußern immer mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Wunsch nach einem Austausch über konkrete Schulleitungsfragen zum gegenseitigen Nutzen, im Sinne der „Good-Practice“-Beispiele. Mit Sicherheit auch, um den Mut nicht zu verlieren, angesichts der stetig wachsenden Herausforderungen oder bereits angesprochenen Widerstände im eigenen Kollegium.

Die Frage, die sich mir nun stellt, ist, welchen Beitrag der IBS dazu leisten kann und will ... Eine Möglichkeit wäre sicher die ohnehin angedachte Überarbeitung der Internetpräsenz des IBS. Die neue Plattform könnte die Möglichkeit beinhalten, über Foren zum inhaltlichen Austausch einzuladen, und zwar mit dem Vorteil der Orts- und Terminunabhängigkeit. Einbetten oder ergänzen lässt sich dieses Angebot durch Präsenzveranstaltungen in Workshops. Recht viele Schulleitungen „kämpfen“ z. B. mit der Gestaltung schulinterner Curricula oder mit Aspekten der Unterrichtsentwicklung, wie kollegialen Hospitationen und anderen Möglichkeiten des beidseitigen Austausches als „Win-Win-Szenarien“. Warum muss man Prozesse neu erfinden, die an anderen Schulen bereits erfolgreich implementiert wurden? Warum sollte man „in Fallen tappen“, die andere schon überwunden haben? Warum nicht in einer Gruppe gemeinsam nach Anregungen, Lösungen suchen, sich über gelungene Beispiele austauschen, die dann angepasst in der eigenen Schule konkrete Umsetzung und Evaluation erfahren? Ich bin sicher, dass sich im IBS Menschen finden, die ein solches Konzept begrüßenswert finden und bereit sind, den Anfang mitzugestalten. Wie wäre es mit IHNEN? Melden Sie sich doch bei uns mit Ihrem konkreten Anliegen, das auf Ihrer Agenda weit vorn steht und für das Sie sich den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen wünschen.

Autorin: **Nicole Apitz**

Pädagogische Koordinatorin an der Platanus Schule in Pankow

Quellen und Tipps zur weiteren Information:

[Slideshow: http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/25945781]

[http://wordpress.nibis.de/epnosl/files/0B_Schratz-EPNoSL-Berlin-2013.pdf]

[http://wordpress.nibis.de/epnosl/files/0C_Saldern_TALIS.pdf]

[http://wordpress.nibis.de/epnosl/files/0D_Lersch_Berlin-18.09.pdf]

Herbstfahrt der Neuköllner Schulleiter

Ein besonderer regionaler Austausch



Die traditionelle Schulleiterfahrt der Neuköllner Schulleiter ging dieses Jahr das zweite Mal nach Templin. Gut erreichbar mit angenehmer Unterkunft trafen zum Wochenende 27 Leiterinnen und Leiter von den Grund- und Sonderschulen ein, um miteinander ins Gespräch zu kommen und auch noch etwas dazuzulernen. Die Neuköllner Schulaufsicht war ebenfalls eingeladen, wurde aber leider nur durch eine Person ab dem Freitagmorgen vertreten.

Der IBS berichtet nun nicht ausschließlich darüber, weil es nicht ganz so oft vorkommt, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eines Berliner Bezirkes sich in dieser Form alljährlich treffen und inzwischen eine gute Gemeinschaft geworden sind, sondern auch, weil der IBS kurz entschlossen unterstützend eingesprungen ist: Kurz vor der Fahrt fiel es der Senatsverwaltung ein, dass wir Schulleiter keinen Zuschuss für Fortbildungen bekommen sollten. Wir seien keine Lehrerinnen und Lehrer, sondern Schulleiter – demzufolge sei unsere Fortbildung lediglich über das LISUM finanzierbar. Um die Fahrt dennoch möglich zu machen, sprang nun der IBS ein. Er unterstützte finanziell so, dass die Fahrt wie erhofft stattfinden konnte:

Die Veranstaltung wurde moderiert von Frau Nadine Oeser, die jede Stimmungslage gut auffing und mit viel Einfühlungsvermögen, Kompetenz und auch Humor die Tage begleitete. Am Freitagmorgen hielt uns Frau Dr. Rummel einen erfrischenden und sehr motivierenden Vortrag über das „Gesunde Führen“, und der Samstagvormittag war dann gefüllt mit dem Thema „Persönlichkeitsstrukturen“ durch Herrn Zacharias.

Begonnen hatte alles im Sonnenschein auf der Terrasse des Hotelrestaurants und nacheinander ankommenden Schulleiterkollegen.

Jeder freute sich, wieder einmal in anderer Atmosphäre einen Kollegen anzutreffen und sich einfach nur darüber auszutauschen, was einen gerade beschäftigt. Der Übergang war dann ein gemütliches Kaffeetrinken mit nun moderiertem Austausch konkret über die Lage in Neukölln: „Wo drückt uns der Schuh?“

Obwohl ein guter Zusammenhalt zwischen Schulleiterkollegen besteht, kann keine qualitative und nachhaltige Zusammenarbeit aufkommen, wenn ständige Wechsel der Schulaufsichtsbeamten diese verhindert. In den letzten 10 Jahren waren insgesamt 13 Beamte für den Grundschulbereich zuständig – oder ganz konkret im vergangenen Schuljahr bei einigen Schulen 5 Schulräte. Wie soll da eine Unterstützung der Schulen funktionieren? Gerade in Neukölln haben es Schulleiter nicht immer leicht! Meist handeln Gespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung nur noch von Statistiken oder Elternbeschwerden....

Dienst-„besprechungen“ sind auch oft auch keine Besprechungen im eigentlichen Sinne: Schulleiter werden ohne Struktur und Inhalt mit Informationen überschüttet, bekommen Anweisungen ODER werden überbezirklich irgendwohin in der Stadt eingeladen, um mit mehreren Hundert (?) Kollegen „Schnitzeljagden“ durchzuführen, Blättchen, Wunschzettel vollzuschreiben, die immer nur eine Aussage haben: Schulen brauchen mehr Unterstützung und Lehrer. Die Stunden, die wir Schulleiter dann auf solchen Sitzungen verbringen, sind demotivierend. Wo bleibt eigentlich die Wertschätzung? Wie sollen allerdings Schulaufsichten Wertschätzung vermitteln, wenn auch sie ja scheinbar beliebig ausgetauscht werden und im Grunde eine Sandwichposition einnehmen? Kontinuität ist hier nur bei Schulleitern zu finden. Ein Dialog zwischen Schulleitern und Schulaufsicht ist unbedingt notwendig – gerade deshalb ist es schade, wenn die Schulaufsicht nur durch eine Person bei solch einer Schulleiterfahrt vertreten ist.

Alle Schulleiter beratschlagten konkrete Schritte, um solch einen Dialog zu beginnen. Gestärkt durch diese Diskussion trafen wir uns zum gemeinsamen Abendessen.

Nach einem entspannten Frühstück am Freitagmorgen ging es gleich nach einer auffrischenden Einführung durch Frau Oeser sehr fröhlich mit Fr. Dr. Rummel los: Sie stellte „Saluto genesa“ (Wie wird man gesund?) und „Resilienz“ gegenüber (Wie bleibt man gesund, wenn die Bedingungen schlecht sind?). Sie erklärte in kompetenter und lebhafter Weise, wie ein Schulleiter sein Kollegium gesund führen kann, bereicherte Theoretisches mit abwechslungsreichen Beispielen. Dadurch kam immer wieder ein Lachen aller Zuhörer auf, ohne dass die Ernsthaftigkeit des The-

mas verlorenging. Der Tenor war, eine psychische Stabilität auch durch Wertschätzung bei jedem Einzelnen herbeizuführen und Veränderungen durch ein formuliertes Ziel anzugehen und nicht durch ständiges Betonen der Schwächen, die ja jeder hat. Auf der anderen Seite sollte man herausfinden, wie man zu scheinbar unerreichbaren Zielen gelangen kann: Entweder man nimmt sich einen Partner, der diese Stärken hat, oder überlegt gemeinsam, welche Veränderung oder Fortbildung unterstützen könnte: „Was brauchst Du, um Deinen Job zu machen?“ oder „Repertoireerweiterung ist wichtiger als Feedback.“

Am Freitagnachmittag gab es einen ausgiebigen, geführten Waldspaziergang. Interessant war es durchaus, die Gegend etwas kennenzulernen, jedoch auch hier war wieder reger Austausch zwischen den Schulleitern möglich. Bei weiterhin gutem Wetter war eine kleine Pause bei Kaffee und Kuchen am See eingeplant. Nach dem Spaziergang trafen sich abends alle zum sehr fröhlichen und ausgelassenen Grillen am Blockhaus des Hotels.

Der Samstagvormittag zeigte sich schließlich für uns alle als ein sehr aktives Unternehmen: Herr Zacharias und Frau Oeser erarbeiteten mit uns die Findung von Persönlichkeitsstrukturen. Das war abwechslungsreich und bestätigte viele in ihrer eigenen Einschätzung über sich selbst. Möglich sollte es nun sein, dies z. B. an einem Studientag in der eigenen Schule durchzuführen, um die Persönlichkeitstypen des Kollegiums herauszufinden und dadurch kompetenzbereichernde Teams aufstellen zu können. (Dieser Ansatz verspricht mehr Erfolg als das Prinzip: Wer sich mag, arbeitet zusammen.)

Dank des IBS konnte die Fahrt der Neuköllner Schulleiter nun in dieser Form durchgeführt werden und bleibt allen in guter Erinnerung – mit Lernzuwachs!

ASD fordert Schaffung einer bundesweiten Führungsakademie

Bericht von der Herbsttagung des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschlands (ASD)

Auf ihrer Herbsttagung am 8. und 9. November 2013 verabschiedeten die Delegierten der einzelnen Landesverbände des ASD die Forderung nach einer bundesweiten Führungsakademie und vernetzten Landesakademien. In der Begründung heißt es u. a. dazu: „Schulleitungshandeln stellt eine wesentliche Einflussgröße in Bezug auf die Qualitätsentwicklung der einzelnen Schule dar, weshalb der Qualifizierung von Schulleitungsmitgliedern explizite Bedeutung zukommt.“ Als Voraussetzung für erfolgreiche Schulleitungstätigkeit wird neben einer langjährigen und erfolgreichen Tätigkeit als Lehrer ein abgeschlossener Masterstudiengang im Schulmanagement mit dem Abschluss eines bundesweit anerkannten Zertifikats gefordert. Überdies, so die Tagungsteilnehmer, begründen die veränderte Schulleitungspraxis und ein neues Rollenverständnis ein eigenständiges Berufsbild Schulleiter. Neben der Forderung nach einem bundesweit abgestimmten Anforderungsprofil dominierte das Thema „Schulleiter als Dienstvorgesetzter“ größtenteils die Tagungsdiskussion. Als erstes Bundesland hat Hamburg seinen Schulleitern und Schulleiterinnen bereits den Status des/der Dienstvorgesetzten zuerkannt. In Nordrhein-Westfalen sind seit dem 1. August 2013 alle Schulleiter und Schulleiterinnen Dienstvorgesetzte, wenn auch mit gewissen Einschränkungen. So ist zum Beispiel dort die Disziplinarbefugnis noch generell ausgenommen.

Der Berliner Landesverband (IBS) wird für die Frühjahrstagung 2014 in Kassel das Thema „Schulleiterin/Schulleiter als Dienstvorgesetzte/Dienstvorgesetzter“ vorbereiten.

Die nach wie vor umstrittene Einführung der Inklusion in den Schulen fast aller Bundesländer fand auch eine kritische Resonanz in den Länderberichten. Eine dazu in Kassel verabschiedete Presseerklärung ließ diesbezüglich an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig: „Die Inklusion führt in allen Bundesländern in die Katastrophe“, stellte die Vorsitzende des ASD, Gudrun Wolters, fest. So fehle es in allen Bundesländern an der notwendigen zeitgerechten Vorbereitung, Bereitstellung der Mittel, notwendiger Organisation und personeller Klarheit.

Verbandsinterne Themen wie die Mitgliedschaft des ASD in der europäischen Schulleitervereinigung ESHA fanden im Verlauf der Tagung ebenfalls lebhaft Resonanz. Der ASD ist bislang über den Landesverband NRW durch den Kollegen Burkhard Mielke im ESHA vertreten, der mit außerordentlichem Engagement und hoher Kompetenz die Interessen des deutschen Verbandes erfolgreich zur Geltung bringt. Der ASD wird sich auf seiner Frühjahrstagung 2014 eingehend mit dieser Thematik befassen.

Bitte vormerken:

Jahresmitgliederversammlung · Dienstag, 25. Februar 2014, 18 Uhr

Thema: Neue Vorgaben zum Schuljahr 2014/2015