

## **Kurzberichte ausgewählter Veranstaltungen im Rahmen des Netzwerks Erfurter Schulen**

Institut für  
Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB  
der PHZ Zug

**2006 - 2011**



# Inhalt

Kurzberichte ausgewählter Veranstaltungen im Rahmen des Netzwerks Erfurter Schulen.....	1
Gesprächstreffen im Rahmen des "Netzwerks Erfurter Schulen" an der Universität Erfurt.....	3
Prof. Dr. Herbert Altrichter (Universität Linz) als Referent bei NES zum Thema Evaluation.....	4
Auftaktveranstaltung zur zweiten Phase NES: 15 Schulen beteiligen sich am Schulnetzwerk der Region Erfurt.....	6
Netzwerk Erfurter Schulen – Veranstaltungen im Januar.....	7
Zwischenfazit im Netzwerk Erfurter Schulen II.....	8
Erstes Netzwerktreffen NES II im neuen Schuljahr 2008/09.....	9
Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen (NES II).....	10
Erste NES-Veranstaltung in diesem Jahr zum Thema Schulinterne Lehrerfortbildung.....	11
Beitrag zum Netzwerk Erfurter Schulen im Sammelband „Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten“.....	12
Fortschreibung im Netzwerk Erfurter Schulen im zweiten Halbjahr des Schuljahres 2008/09 sowie im Schuljahr 2009/10.....	13
Treffen im Netzwerk Erfurter Schulen an der Regelschule Kerspleben.....	14
Schulleitungssymposium (SLS): größte internationale Fachtagung zum Thema Führung und Management im schulischen Kontext im deutschsprachigen Raum....	15
KPSM im Netzwerk Erfurter Schulen.....	18
Netzwerk Erfurter Schulen: Besuch der Imaginata Jena und Hospitation an der Lobdeburgschule.....	19
Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen mit Prof. Dr. Roland Merten, Staatssekretär im Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.....	22
„5 Jahre Netzwerk Erfurter Schulen (NES)“ – Jubiläumsveranstaltung in Erfurt.....	23
Netzwerk Erfurter Schulen: Veranstaltung zum Thema „Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung“.....	25
Schulleitungssymposium (SLS) 2011 – Internationale Fachtagung in Zug zum Thema: „Kooperative Bildungslandschaften: Führung im und mit System“.....	26
Auch Mitglieder des Netzwerks Erfurter Schulen waren Teilnehmer am Schulleitungssymposium 2011 in Zug.....	30
Drei exemplarische Stellungnahmen (nach 3 Jahren Netzwerk Erfurter Schulen) ...	31

2006

## **Gesprächstreffen im Rahmen des "Netzwerks Erfurter Schulen" an der Universität Erfurt**

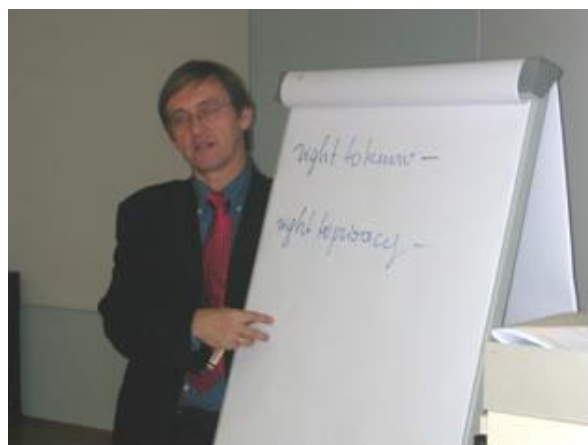
Im Juli fand an der Universität Erfurt das 1. Gesprächstreffen mit Mitgliedern des "Netzwerks Erfurter Schulen" (NES) statt. Als Gast konnte Herr Dr. Althaus, Direktor des Thüringer Institutes für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) in Bad Berka, begrüßt werden. Das kooperationsfördernde Netzwerk, in dem 20 Erfurter Schulen eingebunden sind, wird betreut von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber in Zusammenarbeit mit dem Staatlichen Schulamt Erfurt.

Unter den ca. 35 Teilnehmern waren neben Mitgliedern des „Netzwerkes Erfurter Schulen“ auch die Mitarbeiter der Selbständigen Forschergruppe sowie Studierende des MA Bildungsmanagement. Die Teilnehmer des Treffens erörterten im Gespräch mit Herrn Dr. Althaus unter anderem das neue Thüringer Lehrerbildungsgesetz und die damit verbundenen zukünftigen Aufgaben des ThILLM. Bei der Diskussion fand die Idee schulinterner Fortbildungen großen Zuspruch. Auch wurde der Nutzen von Kollegialen Beratungen, die im „Netzwerk Erfurter Schulen“ initiiert werden, hervorgehoben.



## Prof. Dr. Herbert Altrichter (Universität Linz) als Referent bei NES zum Thema Evaluation

Prof. Dr. Herbert Altrichter, Leiter des Instituts für Pädagogik und Psychologie der Johannes-Kepler-Universität Linz, war im Februar Gast der Forschungsgruppe Bildungsmanagement um Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) in Zug und kooptiertes Mitglied im Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung (ZLB) der Universität Erfurt. Herbert Altrichter hat die Arbeitsschwerpunkte Schulentwicklungs-forschung und -beratung, Evaluation, Lehrerbildung, und qualitative Forschungsmethoden. Sein aktuelles Forschungsinteresse gilt sowohl empirischen Studien über Veränderungen, die durch Schulinnovationen auf verschiedenen Ebenen des Schulsystems ausgelöst wurden und damit die schulische Governance beeinflussen, als auch konzeptuellen und analytischen Befunde zum 'Governance-Konzept'.



Als Experte für Fragen zur Schulentwicklung nahm er bei Besuch in Erfurt zunächst an diversen Projektsitzungen der Forschungsgruppe Bildungsmanagement teil. Im Rahmen des Netzwerkes Erfurter Schulen (NES), einem Weiterbildungsangebot, das die Universität Erfurt in Kooperation mit dem Staatlichen Schulamt Erfurt seit dem vergangenen Jahr 20 Erfurter Schulen macht, gestaltete er einen Qualifizierungstag zum Thema „Praxis der Bestandsaufnahme und Selbstevaluation“. Neben theoretischen Inputs, in denen Prof. Altrichter zu Grundlagen der Evaluation als wichtiges Element für Schulentwicklung referierte, hatten die rund 50 Schulleiter, stellvertretende Schulleiter und Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben auch Gelegenheit, in ihren Schulteams aber auch mit Kollegen anderer Schulen in Übungsphasen ihre Erfahrungen auszutauschen und einzelne Schritte im Selbstevaluationsprozess der eigenen Schule zu planen bzw. weiterzuentwickeln.

Evaluation als systematischer Prozess dient der Überprüfung und Bewertung einer durchgeführten Praxis und verfolgt das Ziel der Bestätigung, der Verbesserung und/oder der Weiterentwicklung dieser Praxis. Auf der Grundlage von erhobenen Daten ist es erforderlich, dass alle Beteiligten einer Organisation sich auf gemeinsame Bewertungsmaßstäbe verständigen und die entsprechenden Evaluationsergebnisse in die jeweilige Praxis zurückgespiegelt und daraus Konsequenzen abgeleitet

werden. Im schulischen Kontext dient Evaluation in erster Linie der Überprüfung von Unterrichts- und Erziehungszielen und trägt damit zur Professionalisierung des Lehrerhandelns bei. Prof. Altrichter erörterte drei so genannten Aggregatzustände von Evaluation. (Selbst-)Reflexion bzw. Feedback als einfachste Aggregatzustände beziehen sich auf einzelne Handlungen und sind oftmals in der täglichen Berufspraxis zu finden. Spezielle Entwicklungsprogramme, z. B. die Evaluation eines Schulprojektes, stellen einen zweiten Aggregatzustand dar. Mit dem Ziel der langfristigen und nachhaltigen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, bezogen auf die gesamte Organisation und alle ihre Bereiche, wird ein dritter Aggregatzustand erreicht.

## Auftaktveranstaltung zur zweiten Phase NES: 15 Schulen beteiligen sich am Schulnetzwerk der Region Erfurt

Im Oktober fand in Erfurt die Auftaktveranstaltung zur zweiten Phase im Netzwerk Erfurter Schulen statt, initiiert von Stephan Huber und Hilde Dötsch vom Staatlichen Schulamt Erfurt. Das gesamte Qualifizierungsprojekt ist stark bedarfs-, transfer- und anwendungsorientiert. Ziel ist es, die Kooperation in und zwischen Schulen und, sofern möglich, die Kooperation von Schulen mit anderen Partnern nachhaltig zu unterstützen und zu begleiten. Durch die verschiedenen Kooperationskontexte will man mit- und voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen. Damit ist dieses Qualifizierungsangebot keine Fortbildung im klassischen Sinne. Die Veranstalter sehen sich in der Rolle der Kooperationsvermittler, Kooperationsförderer und Kooperationsunterstützer. Daneben werden auch Forschungsanliegen zu den Themenfeldern "Schulqualität und Schulentwicklung" im Allgemeinen und zum Themenfeld "Kooperation" im Besonderen verfolgt.

In der Auftaktveranstaltung wurde der aktuelle Handlungsbedarf der Schulen ermittelt. Hierzu wurde eine induktive Vorgehensweise gewählt, die vom konkreten Anliegen der Einzelschule ausgeht und daraus Themenfelder eruiert, die die teilnehmenden Schulen über die Dauer des zweiten Zyklus (Phase) hinweg (und darüber hinaus) gemeinsam in Arbeitsgruppen und als Netzwerk bearbeiten. Bei der Auftaktveranstaltung herrschte eine positive Atmosphäre mit vielen heiteren Momenten. Die 45 Schulleiter und Lehrkräfte der 15 beteiligten Schulen aus der Region Erfurt waren ausgesprochen motiviert und engagiert bei der Ermittlung ihres individuellen und gemeinsamen Handlungsbedarfs. In der Folgeveranstaltungen dauerte diese konstruktive Arbeitsatmosphäre an und alle konnten gewinnbringend an der Verfolgung der jeweiligen Ziele arbeiten.



## **Netzwerk Erfurter Schulen – Veranstaltungen im Januar**

Im Januar fanden im Rahmen des Netzwerks Erfurter Schulen II (NES II) verschiedene Veranstaltungen statt.

### Treffen der Arbeitsgruppe „Teamentwicklung“

Gemeinsam mit den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe „Teamentwicklung“ erarbeitete Stephan Huber bei diesem zweistündigen Treffen verschiedene Gelingensbedingungen von Kooperation schulischer Akteure. Dabei wurden auch Möglichkeiten der Steuerung von institutionellen, personellen und organisationskulturellen Gelingensbedingungen, beispielsweise durch die Schulleitung oder die Steuergruppe, diskutiert.

### Treffen der Arbeitsgruppe „Leitbild – Schulprofil – Schulprogramm“

Im Rahmen des ca. zweistündigen Arbeitsgruppentreffens zum Thema „Leitbild – Schulprofil – Schulprogramm“ erfolgte eine Klärung und Abgrenzung der oftmals synonym verwendeten Begriffe. Stephan Huber stellte den Teilnehmenden dazu verschiedene wissenschaftliche Literatur und Materialien aus der Praxis vor.

### Treffen im Plenum zum Thema „Eigenverantwortliche Schule in Thüringen“

Neben den Berichten aus den Arbeitsgruppen und der Planung der weiteren Arbeit stellte Hilde Dötsch, Staatliches Schulamt Erfurt, das Entwicklungsvorhaben Eigenverantwortliche Schule (EVAS) in Thüringen vor. Unter den Teilnehmenden fanden sich Schulen, die im Rahmen der EVAS bereits das Expertenteam zur Fremdevaluation zu Gast hatten. Diese berichteten über ihre Erfahrungen mit den Evaluatoren.

### Kaminabend mit Staatssekretär Kjell Eberhardt und Wilfried Hegen vom Thüringer Kultusministerium

Kjell Eberhardt, Staatssekretär im Thüringer Kultusministerium, und Wilfried Hegen, Leiter der Abteilung 3 Allgemeinbildende und Berufsbildende Schulen im Thüringer Kultusministerium, waren zu Gast beim Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen. Staatssekretär Eberhardt berichtete zunächst über die aktuellen bildungspolitischen Herausforderungen in Thüringen, beispielsweise die demographische Entwicklung in Thüringen, die Umstrukturierung des schulischen Unterstützungssystems, die Führungskräfteentwicklung oder das neue Lehrerbildungsgesetz. Im Anschluss waren die rund 25 Teilnehmenden eingeladen, Fragen zu stellen bzw. Anregungen zu geben. Hier stand vor allem das Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ im Mittelpunkt des Interesses. Trotz der regen Diskussionen und mitunter kritischen Hinweise der Teilnehmenden herrschte eine angenehme Atmosphäre vor dem knisternden Kaminfeuer.



## Zwischenfazit im Netzwerk Erfurter Schulen II

Die 45 Teilnehmer aus 15 Schulen im Netzwerk Erfurter Schulen II (NES) trafen sich im Mai zu einer eintägigen Veranstaltung in der Walter-Gropius-Schule in Erfurt.

Am Vormittag fand zunächst eine Fortbildung zu den Themen „Teamentwicklung in Schule“ und „Gelingensbedingungen von Kooperation“ statt. Dabei berichteten die Teilnehmer über ihre eigenen Erfahrungen bzgl. der Zusammenarbeit in Teams, identifizierten Stolpersteine und diskutierten Möglichkeiten der Unterstützung von Teamarbeit durch die Schulleitung.

Am Nachmittag zogen sie gemeinsam mit den Initiatoren und Organisatoren, Stephan Huber (Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der PHZ Zug), Hilde Dötsch (Staatliches Schulamt Erfurt) und Nadine Schneider (Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt) ein Zwischenfazit der bisherigen Arbeit. Die Reflexion der Teilnehmer ergab ein durchweg positives Bild, wobei in erster Linie die offene und angenehme Atmosphäre sowie der intensive Erfahrungsaustausch über die Schulformen hinweg betont wurden. Der Begriff „Netzwerk“ sei nicht mehr nur Titel, sondern mittlerweile real, da gegenseitige Unterstützung und Hilfe tatsächlich stattfindet. Auch von Seiten der Initiatoren und Organisatoren wird diese positive Entwicklung wahrgenommen und weiterhin intensiv gefördert.

Aus der Reflexion ergaben sich auch Hinweise für die zukünftige Gestaltung der Arbeit im Netzwerk und die weitere Optimierung der Organisation. So soll auch weiterhin ein Wechsel zwischen bedarfsorientierter Fortbildung im Plenum und der Arbeit in Arbeitsgruppen stattfinden um auch zukünftig vom Erfahrungsaustausch und dem „Blick über den Tellerrand“ profitieren zu können. Für die Arbeit in den Arbeitsgruppen wünschen sich die Teilnehmer ein besseres Zeitmanagement sowie eine stärkere Ergebnisorientierung. Auch soll in zukünftigen Plenumsveranstaltungen Theorie und Praxis noch stärker verzahnt werden. Die Teilnehmer äußerten zudem den Wunsch nach Besuchen anderer Schulen, die als Beispiele für einen gelungenen Theorie-Praxis-Transfer gelten. Damit erhoffen sich die Teilnehmer wertvolle Hinweise für die Umsetzung in der eigenen schulischen Praxis.



v.l.n.r.: Stephan Huber, Nadine Schneider, Hilde Dötsch



v.l.n.r.: Stephan Huber, Hilde Dötsch, Brita Bank-Diemar (Schulleiterin der Grundschule „Thomas Müntzer“), Hartmut Friebel (Schulleiter der SBBS Walter Gropius Erfurt und Gastgeber der NES-Veranstaltungen)



## Erstes Netzwerktreffen NES II im neuen Schuljahr 2008/09

Am 24. September fand in Erfurt das erste Netzwerktreffen der ca. 45 NES-Mitglieder im neuen Schuljahr 2008/09 statt.

Als Einstieg in den Tag nahmen die NES-Mitglieder an einer Übung zur Teamentwicklung "Das fliegende Ei" teil. Sie machte allen "Spielern" und Beobachtern viel Freude und gemeinsam konnten Gelingensbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit und -entwicklung abgeleitet werden.

Der Vormittag war den NES-Arbeitsgruppen gewidmet. Nach einem kurzen Bericht der einzelnen Arbeitsgruppen zum jeweils aktuellen Arbeitsstand präsentierte die Arbeitsgruppe "Öffentlichkeitsarbeit/Sponsoring" ausführlich ihre Arbeitsergebnisse.

Nach einer kurzen Darstellung der Ergebnisse aus der Befragung zum Zwischenfazit des Projektes „Netzwerk Erfurter Schulen“ planten alle Beteiligten die weitere gemeinsame Arbeit. Ein Höhepunkt wird sicher der Kaminabend mit einem Vertreter des Thüringer Kultusministeriums am 3. Dezember sein. Dabei soll es um wichtige bildungspolitische Entwicklungen in Thüringen mit Relevanz für die Schulen im Netzwerk Erfurter Schulen gehen.



## Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen (NES II)

Am 3. Dezember fand die letzte Plenumsveranstaltung im Netzwerk Erfurter Schulen (NES II) für dieses Jahr statt. Zu Beginn präsentierten die Verantwortlichen der Arbeitsgruppen "Personalführung: Mitarbeitergespräch" sowie "Schulprofil-Leitbild-Schulprogramm" die Ergebnisse ihrer nunmehr einjährigen schulübergreifenden Zusammenarbeit. Es schloss sich jeweils eine intensive fachliche Diskussion im Gesamtplenum an. Im zweiten Teil fand eine Fortbildung zum Thema "Zeitmanagement und Arbeitsorganisation", moderiert durch Nadine Schneider, statt.

Das Highlight des NES-Treffens war sicherlich der Kaminabend mit Dr. Rupert Deppe, Abteilungsleiter Allgemeinbildende Schulen und Berufsbildende Schulen im Kultusministerium. Er eröffnete den Kaminabend mit einem Vortrag zu wichtigen bildungspolitischen Entwicklungen in Thüringen und skizzierte dabei 8 aktuelle Herausforderungen:

1. Frage nach der Richtung und Orientierung von Bildung und Erziehung: im Mittelpunkt steht das Kind mit seiner Persönlichkeit
2. individuelle Förderung
3. Ausbildungs- und Studierfähigkeit
4. Umgang mit Kompetenztests
5. Führungskräfteentwicklung und Professionalisierung
6. Bildungsföderalismus
7. Verhältnis von Eigenverantwortung und Aufsicht
8. gemeinsamer Auftrag der Thüringer Schulen

Im Anschluss kamen die NES-Mitglieder und Stephan Huber mit Dr. Deppe ins Gespräch.



2009

## **Erste NES-Veranstaltung in diesem Jahr zum Thema Schulinterne Lehrerfortbildung**

Am 22. Januar fand die erste Plenumsveranstaltung im Netzwerk Erfurter Schulen (NES II) in diesem Jahr statt. Sie stand unter dem Motto "Schulinterne Lehrerfortbildung: Fortbildungskonzeption, Gelingensbedingungen, Nachhaltigkeit, Lehrermotivation".

Nach dem spielerischen und sehr kurzweiligen Einstieg mit den Übungen "Bauklötze" und "Der Künstler und sein Fälscher" zum Thema (Einweg-)Kommunikation referierte Stephan Huber zu Grundlagen des Personalmanagements und zeigte dessen verschiedene Aufgabenfelder auf. Damit verortete er das Fortbildungsthema "Schulinterne Lehrerfortbildung" theoretisch.

Im Anschluss berichteten die Teilnehmer von persönlichen Erfahrungen und den Erfahrungen aus ihren Schulen, die bzgl. Lehrerfortbildung gemacht wurden. Diese Diskussion war sehr interessant, da theoretische Annahmen und empirische Forschungsbefunde zum Thema mit den Erfahrungen aus der Praxis verknüpft werden konnten.

Am Nachmittag stellte Nadine Schneider in ihrem Vortrag den Prozess der schulinternen Fortbildungsplanung vor. Hilde Dötsch und Antje Großheim vom Schulamt Erfurt berichteten über Unterstützungsmöglichkeiten, die die Schulaufsicht in Erfurt den Schulen bei Fort- und Weiterbildungen bietet. Eine Möglichkeit ist das Projekt "KOMpetENT - Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz", das Lernprozesse begleitet und die Kompetenzentwicklung von Lehrerinnen und Lehrern unterstützt.

## Beitrag zum Netzwerk Erfurter Schulen im Sammelband „Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten“

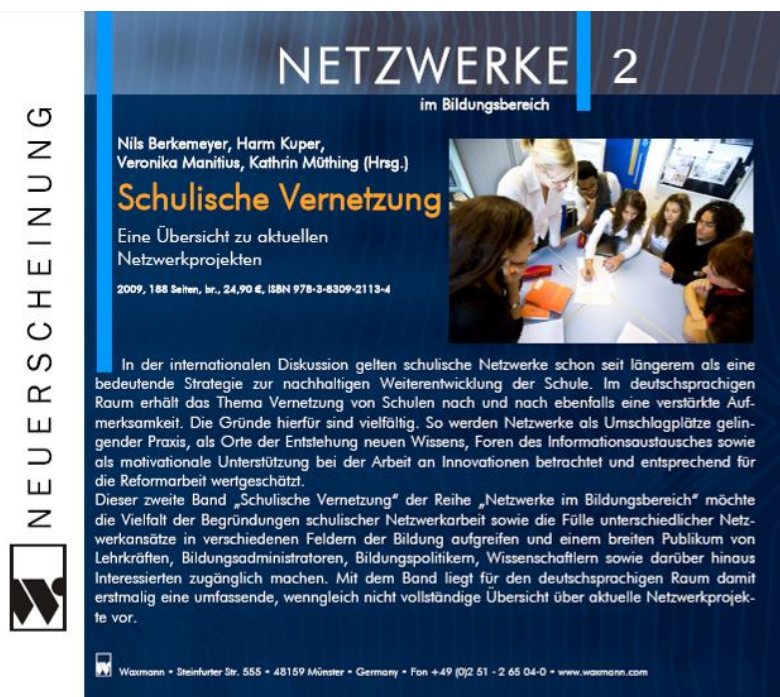
Unter dem Titel „Netzwerk Erfurter Schulen (NES) - Professionalisierung schulischer Akteure und Schulentwicklung durch Kooperation“ erschien kürzlich ein Beitrag von Stephan Huber und Nadine Schneider im Sammelband „Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten“, herausgegeben von Nils Berkemeyer, Harm Kuper, Veronika Manitius, Kathrin Müthing im Waxmann-Verlag.

Der Beitrag fokussiert die Beschreibung der zentralen Projektidee des kooperationsfördernde Schulnetzwerks, einem „Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot für pädagogische Führungskräfte eigenverantwortlicher Schulen“, an dem 15 Schulen in der Stadt und Region Erfurt beteiligt sind. Neben der theoretischen Einbettung in die aktuelle fachwissenschaftliche Diskussion werden empirische Befunde zum Projekt vorgestellt.

Der Sammelband berichtet hinsichtlich der Vernetzungsaktivitäten von Schule über eine Vielzahl von Projekten. Die Idee dazu entstand im Rahmen eines Symposiums zu schulischen Netzwerken auf der AEPF 2008 in Kiel, an der auch Stephan Huber teilnahm.

Weitere Informationen zum Sammelband unter:

<http://www.waxmann.com>





## **Fortschreibung im Netzwerk Erfurter Schulen im zweiten Halbjahr des Schuljahres 2008/09 sowie im Schuljahr 2009/10**

Am 26. März trafen sich die Mitglieder des Netzwerks Erfurter Schulen an der Universität Erfurt und verabschiedeten gemeinsam die Konzeption zur Fortschreibung des Netzwerks im zweiten Halbjahr des Schuljahres 2008/09 sowie im Schuljahr 2009/10.

In der Fortschreibung soll das Motto „reich und knapp“ zentral sein. Im Mittelpunkt steht eine noch stärkere Vernetzung zwischen allen Beteiligten, den Schulen, dem Staatlichen Schulamt Erfurt, dem Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug in Kooperation mit der Forschungsgruppe Bildungsmanagement im Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung (ZLB) der Universität Erfurt sowie den weiteren Partnern im Unterstützungssystem, insbesondere dem Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM). Mit dieser Vernetzung soll erreicht werden, dass aktuellen Bedarfen Rechnung getragen wird, indem der gemeinsame Erfahrungsschatz sowie weitere Unterstützungsangebote genutzt und daraus Lösungsansätze gemeinsam entwickelt werden. Damit kann es zu einem effektiven und effizienten Transfer in die schulische Praxis kommen, die Schulentwicklung begleitet und die Nachhaltigkeit sicher gestellt werden.

Insgesamt werden vier feste Ganztagsveranstaltungen im Plenum angeboten. Diese sollen an unterschiedlichen Orten/Schulen aus dem Netzwerk stattfinden. Damit wird dem Wunsch Rechnung getragen, einander noch besser kennenzulernen und die jeweiligen Bedingungen vor Ort besser einschätzen zu können. Auch unser bisheriger Gastgeber, die Walter-Gropius-Schule, würde damit eine Entlastung erfahren. Im Mittelpunkt der Ganztagsveranstaltungen stehen weiterhin Fortbildungsthemen (Information, Wissen), kombiniert mit der Arbeit in Arbeitsgruppen sowie in den Schulteams. Damit soll der Theorie-Praxis-Transfer noch stärker in den Mittelpunkt rücken.

Neben den Ganztagesveranstaltungen mit Fortbildung, Arbeit in den Arbeitsgruppen und im Schulteam, können weiterhin alle bisherigen Unterstützungsangebote von den NES-Schulen kostenneutral abgerufen werden:

- Literatur und Arbeitsmaterialien zum Selbststudium,
- kollegiale Beratungen, Coachings und Moderationen,
- Gesprächsrunden mit unterschiedlichen Persönlichkeiten (Kaminabende),
- Hospitationen,
- Wissensmanagement (anstelle von Portfolio): eine virtuelle Lernumgebung als Unterstützung.

Zudem gibt es im Schuljahr 2009/10 zwei zusätzliche Angebote:

1. Teilnahme am Schulleitungssymposium (SLS) 2009 in Zug
2. onlinebasiertes Kompetenzprofil Schulmanagement KPSM - Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte (nähere Informationen unter [http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27\\_kpsm20.htm](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27_kpsm20.htm))

Die Fortschreibung des Netzwerks Erfurter Schulen erfolgt mit der gleichen Teilnehmergruppe, die seit dem Jahr 2007 im Netzwerk intensiv zusammenarbeitet.

## Treffen im Netzwerk Erfurter Schulen an der Regelschule Kerspleben

Am 6. Mai fand erneut ein Plenumstreffen im Netzwerk Erfurter Schulen (NES) statt, diesmal zum Thema "Schulmanagement und Führung, kooperative Führung, Steuergruppenarbeit".

Nachdem die 45 Netzwerkmitglieder bei den vorangegangenen Veranstaltungen Gäste der Berufsbildenden Walter-Gropius-Schule mit Schwerpunkt Technik und Gestaltung ([www.walter-gropius-schule.de](http://www.walter-gropius-schule.de)) sein durften, war diesmal die Regelschule Kerspleben ([www.rs-kerspleben.de](http://www.rs-kerspleben.de)) Gastgeber des Netzwerktreffens. Nach der interessanten Schulführung berichtete die Schulleiterin, Frau Mahr, ausführlich zu Aktivitäten der Schule und aktuellen Schulentwicklungsprojekten. Schwerpunkte im Schulprofil sind neben der Berufswahlvorbereitung und dem Engagement gegen Gewalt und Fremdenhass unter anderem auch traditionelle Teilnahmen an verschiedenen regionalen und überregionalen Kochwettbewerben. Auch die Netzwerkmitglieder kamen während der Pausen in den Genuss von frisch zubereiteten kleinen Speisen.

Ab dem späten Vormittag stand im Fortbildungsblock das Thema „Gelingende Steuergruppenarbeit“ im Mittelpunkt. Ausgangspunkt war ein Gruppenpuzzle, bei dem die NES-Teilnehmer zunächst ausgewählte Praxisbeiträge der Zeitschrift „Schulverwaltung Spezial 2/2009: Gelingende Steuergruppenarbeit zwischen Anspruch und Realität“ (Herausgeber: Stephan Gerhard Huber) besprachen und anschließend über eigene Erfahrungen von Steuergruppenarbeit diskutierten und Gelingensbedingungen identifizierten.

Am Nachmittag fand eine gemeinsame kollegiale Fallberatung statt. Thema dabei war der Umgang mit schwierigen Situationen im Kollegium.





## **Schulleitungssymposium (SLS): größte internationale Fachtagung zum Thema Führung und Management im schulischen Kontext im deutschsprachigen Raum**



Vom 3. bis 5. September fand an der PHZ Zug das Schulleitungssymposium zu Themen der Schulqualität, Schulentwicklung und des Schulmanagement statt. Die grösste internationale Fachtagung zum Thema Führung und Management im schulischen Kontext im deutschsprachigen Raum stand in diesem Jahr unter dem Motto „Zeitgemässes Schulmanagement: Widersprüchliche Erwartungen und zielorientierte Lösungen“.

Bereits zur Vorkonferenz, dem International Seminar vom 1. bis 3. September, waren 55 vorwiegend internationale Gäste angereist. Im Mittelpunkt stand zum einen der Austausch über aktuelle Herausforderungen an Schulleitung in unterschiedlichen Ländern. Zum anderen war die Schweizerische Bildungslandschaft Thema. Neben Vorträgen zum Schulsystem und zur Lehrerbildung hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gelegenheit, unterschiedliche Schulen der Umgebung zu besuchen und mit den dortigen Schulleitungen und Kollegien ins Gespräch zu kommen.

Am Schulleitungssymposium, der Hauptkonferenz, nahmen rund 450 Experten aus rund 40 Ländern aller Kontinente teil, darunter neben Schulforscherinnen und Schulforschern auch Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht/Schulverwaltung und der Schulpraxis sowie der Unterstützungssysteme.

Das umfangreiche Programm gestalteten rund 140 Referentinnen und Referenten. Die zentrale Frage des Symposiums lautete: Wie können wir in der Führung/Leitung von Organisationen innerhalb komplexer, teils widersprüchlicher Erwartungen unsere Entscheidungsfähigkeit und damit verbunden unsere Handlungsfähigkeit im Interesse unseres Auftrags kurz- und längerfristig sicherstellen? Oder in der Kurzform: Wie gehen wir in der Führung mit Komplexität um?

Diese Fragen wurden aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Neben Plenumsvorträgen von Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug), PD Dr. Urs Moser (Universität Zürich), Prof. Dr. Philip Hallinger (Hong Kong Institute of Education), Prof. Dr. Wilfried Bos (Technische Universität Dortmund), Prof. Dennis Shirley (Boston College) und Prof. Mel West (Universität Manchester) gab es Workshops und Kurzvorträge sowie Diskussionsrunden, jeweils sowohl deutsch- als auch englischsprachig.

Zusätzlich zu den Fachvorträgen waren die Vorträge der ersten schweizerischen Bundeskanzlerin Frau Annemarie Huber-Hotz (1999-2007), der bekannten Dirigentin Frau Graziella Contratto (Dirigentin und Intendantin des Davos Festival–young artists in concert) sowie des Abt Werlen des Klosters Einsiedeln (Mitglied der Schweizer Bischofskonferenz) über Führung in ihren beruflichen Kontexten besondere Höhepunkte.

Die Rückmeldungen der zahlreichen Gäste sind durchweg positiv: Es seien spannende Tage gewesen mit hochwertigen und aufschlussreichen Vorträgen, praxisbezogenen Workshops, eindrücklichen Begegnungen sowie einem wohlthuenden Ambiente und beeindruckenden Rahmenprogramm. Dazu trugen neben der Jazzgruppe Swing de Paris, der Sängerin Tiina Stützing und dem bekannten Kabarettduo „Ohne Rolf“ auch Kollegen wie Prof. Dr. Uwe Hameyer mit seinem Saxophon-Trio und Dr. Hajo Sassenscheidt am Piano bei.

Veranstalter des Schulleitungssymposiums 2009 war das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Pädagogische Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug, unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber. Das Schulleitungssymposium 2009 stand in der Tradition der bisherigen Veranstaltungen, die Prof. Huber in den letzten Jahren organisiert hat: das Schulleitungssymposium 2004 in Bamberg, das International Seminar 2004, 2005 und 2006 in Erfurt und das Schulleitungssymposium 2006 in Erfurt.

Die Tagung wurde gefördert unter anderem durch den Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, die Stiftung Mercator Schweiz, den Kanton Zug sowie die Stadt Zug.

Kooperationspartner des Schulleitungssymposiums (SLS) 2009 waren:  
innerhalb der PHZ, z.B.:

- Weiterbildung/Zusatzausbildung Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug
  - Weiterbildung/Zusatzausbildung Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Luzern
  - Weiterbildung/Zusatzausbildung Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Schwyz
- andere PHs, z.B.:
- Pädagogische Hochschule Bern
  - Pädagogische Hochschule Fribourg
  - Pädagogische Hochschule Wallis
  - Pädagogische Hochschule Weingarten
  - Pädagogische Hochschule Zürich

Universitäten, z.B.:

- Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung, Universität Erfurt
- University of Manchester

Bildungsdirektionen und Schulleitungsvereinigungen der Schweiz, z.B.:

- Direktion für Bildung und Kultur, Zug
- Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz

verschiedene Ministerien und Landesinstitute sowie Schulleitungsvereinigungen der deutschen Bundesländer, insbesondere:

- Thüringer Kultusministerium und Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanelwicklung und Medien mit dem Bereich Führungskräfteentwicklung/Schulleiterfortbildung
- Koordinierungsstelle für Führungskräfteentwicklung für Schulen in Sachsen-Anhalt (FeSA)
- Sächsisches Bildungsinstitut (SBI), Bereich Führungskräftefortbildung
- Vereinigung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg e.V.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte die Website  
[www.schulleitungssymposium.net](http://www.schulleitungssymposium.net)



## KPSM im Netzwerk Erfurter Schulen



Am 29. Oktober fand das erste Plenumstreffen im neuen Schuljahr 2009/10 im Netzwerk Erfurter Schulen (NES) statt. Gastgeber war diesmal die Berufsbildende Schule für Agrarwirtschaft, Ernährung/Hauswirtschaft und Körperpflege „Ernst-Benary-Schule“ (<http://www.sbbs5-erfurt.de/>).

Zunächst besprachen die Netzwerkmitglieder Aktuelles im Netzwerk, unter anderem berichteten Stephan Huber als Initiator und Hartmut Friebel, Schulleiter der Berufsbildenden Schule Walter-Gropius und Netzwerkmitglied, als Teilnehmer vom erfolgreichen Schulleitungssymposium (SLS) 2009 in Zug, und erlebten eine visuelle Schul- und Unterrichtsführung von Schulleiter Volker Brauer und der stellvertretenden Schulleiterin Martina Bachmann.

Im Mittelpunkt des Tages stand die Nachbereitung des von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Vorfeld absolvierten onlinebasierten Self-Assessments für pädagogische Führungskräfte „Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)“ (nähere Informationen unter [http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27\\_kpsm20.htm](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27_kpsm20.htm)). Im Workshop erfuhren die Netzwerkmitglieder von Stephan Huber mehr über die Hintergründe des Self-Assessments und diskutierten mögliche Vor- und Nachteile bestimmter Kompetenzausprägungen für das Führungshandeln in Schulen. Neben der Möglichkeit zum Austausch zu den Fragen, die sich für die Teilnehmenden aus ihrem Self-Assessment ergeben, erhielten sie auch Anregungen dazu, wie auf Basis der Ergebnisse persönliche Entwicklungsschritte abgeleitet werden können.

2010

## **Netzwerk Erfurter Schulen: Besuch der Imaginata Jena und Hospitation an der Lobdeburgschule**

von Sigrid Hader-Popp

*„Phantasie und kreativer Verstandesgebrauch sind wichtiger als reproduziertes Faktenwissen. Denn das Wissen des Einzelnen ist immer begrenzt, während seine Vorstellungskraft die ganze Welt umspannen kann. Die Vorstellungskraft ist unsere wichtigste geistige Ressource.“*

Diese Sätze, die die Beschreibung des Stationenparks auf der Website (vgl. [www.imaginata.de](http://www.imaginata.de)) der imaginata in Jena einleiten, könnten als Motto über der „Entdeckungsreise“ stehen, zu der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Netzwerks Erfurter Schulen (NES) am 25. Februar 2010 gemeinsam nach Jena aufmachten. Sie erwartete ein sehr interessantes Programm, so dass der Tag ein echtes Highlight in der Netzwerkarbeit wurde.

Erste Station der Gruppe war das Experimentarium der imaginata. Als kompetenter Gesprächspartner erwartete sie Prof. Dr. Peter Fauser (Universität Jena, Lehrstuhl Schulpädagogik und Schulentwicklung), der die Lerntheorie „Verständnisintensives Lernen“ entwickelt hat.

Bildung heute, so referierte Fauser, strebt Kompetenz an, verstanden als „Fähigkeit, intelligentes Wissen mit intelligentem Handeln zu verbinden“. Lernen bedeutet dann nicht, reproduzierbares Faktenwissen zu erwerben, ist also ein konstruktiver Prozess, sondern „Lernen heißt erfinden“ (Jean Piaget, 1896-1980). Zentrale Frage jedes Lehrens ist folglich: Wie kann man diesen Erfindergeist im Lernen freisetzen? In den Mittelpunkt rückt das eigene Verstehen der Lernenden. „Verständnisintensives Lernen“ ist ein Dachbegriff, der einen Rahmen für die methodische und didaktische Planung und Analyse des Unterrichts und zugleich für die Förderung des Lernens beim Einzelnen bietet. Auf der Grundlage dieser Theorie des „Verständnisintensiven Lernens“ beruht das Entwicklungsprogramm für Unterricht- und Lernqualität (E.U.Le; vgl. [www.eule-thuringen.de](http://www.eule-thuringen.de)). In diesem Programm geht es neben einem tieferen Verständnis für das Lernen des Schülers um eine veränderte Lehr- und Lernkultur an der Schule und damit um Schulentwicklung. Ziel ist ein von den Lehrern selbst gestaltete und gemeinsam getragene Unterrichtsentwicklung für mehr verständnisintensives Lernen. Kollegiales Lernen und gegenseitige Unterrichtsbesuche prägen E.U.Le.

Bei einem anschließenden Rundgang durch den Stationenpark der imaginata selbst boten sich durch die physikalischen Experimente und Wahrnehmungsphänomene ungewöhnliche und durchaus kreativ-irritierende Einblicke in scheinbar Bekanntes und Alltägliches, die die Vorstellungskraft und den kreativen Verstandesgebrauch der Betrachter forderten und förderten.

Am Nachmittag war die NES-Gruppe Gast an der Lobdeburgschule in Jena (vgl. [www.lobdeburgschule.jena.de](http://www.lobdeburgschule.jena.de)). „Miteinander leben lernen“ ist das Motto dieser Schule, in der Schüler von der Schuleingangsphase bis zur gymnasialen Oberstufe zu-

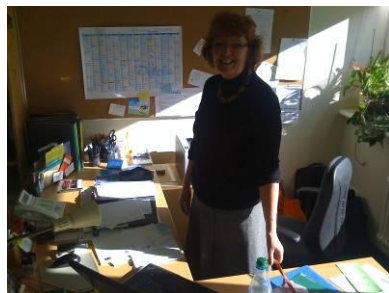


sammen leben und lernen. Die Schule hat ein interessantes Schulkonzept und ist weit über Thüringen hinaus bekannt und anerkannt. Wie die Informationen von Schulleiterin Wrede und ihren Kolleginnen deutlich erkennen ließen, war in der Geschichte dieser Schule die Vorstellungskraft von Schulleiterin und Kollegium als wichtigste geistige Ressource immer wieder gefragt, um auf neue Herausforderungen kreativ und mutig zu reagieren und sich nicht den Begrenzungen des Gewohnten, Eingefahrenen zu fügen. Die Geschichte der Lobdeburgschule ist Schulentwicklung pur: 1991/92 neu entstanden war sie von Anfang an durch eine ausgeprägten Teamansatz gekennzeichnet: Lehrerteams sind für die Klassen verantwortlich und begleiten sie über Jahre. Teamarbeit findet auf mehreren Ebenen statt und prägt die Prozesse und die Struktur der Schule, bis hinein in die räumliche Gestaltung. Stationen in der kontinuierlichen Entwicklung der Schule sind z.B. 1993/94 die vom Kollegium initiierte innere Differenzierung, die Entscheidung, gestufte Abschlüsse für alle Schüler anzubieten (1997/98), das schulinterne Curriculum (mit Wochenplan, Freiarbeit und Epochenplan), der Start der Grundschule (2005) und der Beginn der gymnasialen Oberstufe (2008/09), aufgrund dessen alle Konzepte wiederum überarbeitet werden mussten. Jetzt ist die Lobdeburgschule „Gemeinschaftsschule“ und sie gehört zum „Blick über den Zaun“, einem Verbund von Schulen mit reformpädagogischen Ansatz.

Verstehen ist ein Prozess, bei dem ein ständiger Perspektivwechsel stattfindet, so hatte Prof. Fauser in seinem Vortrag am Vormittag definiert und betont, dass wir Menschen unseren Perspektivwechsel mit dem anderer Menschen koppeln. Diese Verknüpfung von Verstehen und Verständigung sei für Lernen fundamental. Genau dazu bot dieser erfahrungsreiche Tag den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Gelegenheit, die im Netzwerk Erfurter Schulen Lernen von und mit Kolleginnen und Kollegen aktiv praktizieren.

Das Netzwerk Erfurter Schulen ist ein stark bedarfsorientiertes Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot für pädagogische Führungskräfte eigenverantwortlicher Schulen, an dem 15 Schulen in der Stadt und Region Erfurt beteiligt sind. Dieses Schulnetzwerk wurde im Jahr 2006 in Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Wissenschaft initiiert, konkret dem Schulamt Erfurt und der Arbeitsgruppe um Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, dem Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug und der Forschungsgruppe Bildungsmanagement am früheren Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt. NES führt als Netzwerk Fortbildung durch und bietet Austauschmöglichkeiten an. Dadurch soll zu einer Professionalisierung von schulischen Akteuren, zur Schulentwicklung sowie zur Vernetzung in und zwischen Schulen beigetragen werden.





## Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen mit Prof. Dr. Roland Merten, Staatssekretär im Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Am Abend des 20. April fand an der Regelschule an der Geraaue ([www.rs23-erfurt.de](http://www.rs23-erfurt.de)) der Kaminabend im Netzwerk Erfurter Schulen im Jahr 2010 statt. Als Gast begrüßten die rund 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Staatssekretär im Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Prof. Dr. Roland Merten. Nach einem kurzen Vortrag von Prof. Dr. Merten zu aktuellen bildungspolitischen Schwerpunkten in Thüringen, insbesondere zur frühkindliche Bildung und den Gemeinschaftsschule, nutzten die NESler die Gelegenheit, ihre konstruktiv-kritischen Fragen zu stellen und diese mit Prof. Dr. Roland Merten und Prof. Dr. Stephan Huber zu diskutieren.





## „5 Jahre Netzwerk Erfurter Schulen (NES)“ – Jubiläumsveranstaltung in Erfurt

Im Friedenspulvermagazin auf dem Erfurter Petersberg feierten am Abend des 23. August rund 35 Mitglieder des Netzwerks Erfurter Schulen „NES“ gemeinsam das 5-jährige Bestehen des Kooperations- und Qualifizierungsprojekts. Nach einer Begrüßung durch die NES-Initiatoren, Stephan Huber und Hilde Dötsch, in der sie sowohl einen Rückblick auf die vergangenen wie auch einen Ausblick auf die zukünftige gemeinsame Zeit gaben, wurde das Buffet eröffnet. Der Abend mit seinen kulinarischen Leckerbissen, anregenden Gesprächen, heiteren Erinnerungen und neuen, spannenden Ideen war ohne Zweifel einer der Höhepunkte in den letzten 5 Jahren.

Ein herzlicher Dank gilt den Schülern und Lehrkräften sowie der Schulleitung der Ernst-Benary-Schule Erfurt, der Berufsbildenden Schule für Agrarwirtschaft, Ernährung/ Hauswirtschaft und Körperpflege ([www.sbbs5-erfurt.de](http://www.sbbs5-erfurt.de)), für die Unterstützung der Jubiläumsveranstaltung.





## Netzwerk Erfurter Schulen: Veranstaltung zum Thema „Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung“

Am Abend späten Nachmittag des 15. November fand an der SBBS 6, der Staatlichen Berufsbildenden Schule für Gesundheit und Soziales Erfurt ([www.sbbs6-erfurt.de](http://www.sbbs6-erfurt.de)), die vierte Veranstaltung im Netzwerk Erfurter Schulen im Jahr 2010 statt.

Neben dem Austausch aktueller Ereignissen und Entwicklungen im Netzwerk und der Klärung organisatorischer Aspekte, insbesondere die weitere Planung im Netzwerk, stellte die Schulleiterin der Gastgeberschule SBBS 6, Frau Potschien, den ca. 15 Netzwerkmitglieder Besonderheiten ihrer Schule vor. Vielen Dank noch mal im Namen aller Netzwerkmitglieder für die Gastfreundschaft!

Die Fachthemen des Plenumstreffens lauteten „Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung“ sowie "Personalentwicklung". Nach dem Vortrag von Stephan Huber zu aktuellen Forschungsergebnisse wurde gemeinsam die Frage erörtert, welche Möglichkeiten der Unterstützung durch PE-Maßnahmen die Schulleitung hat, den Transfer und die Nachhaltigkeit von Fort- und Weiterbildungen zu erhöhen.





## **Schulleitungssymposium (SLS) 2011 – Internationale Fachtagung in Zug zum Thema: „Kooperative Bildungslandschaften: Führung im und mit System“**



Vom 8. bis 10. September 2011 fand in Zug/Schweiz das Schulleitungssymposium (SLS) statt, die größte internationale Fachtagung zu Themen der Schulqualität, Schulentwicklung und des Schulmanagements im deutschsprachigen Raum. Die zentrale Frage des Symposiums lautete in diesem Jahr: Wie kann mehr Bildungsgerechtigkeit für Kinder und Jugendliche durch eine verbesserte Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungsakteure erreicht werden?

Der Begriff der Kooperativen Bildungslandschaft beschreibt dabei ein Konzept, das darauf abzielt, Bildungseinrichtungen zu vernetzen und durch verstärkte Kooperationen Kindern und Jugendlichen bessere Bildungsbedingungen und vielfältige Bildungsmöglichkeiten zu bieten.

Bildungsgerechtigkeit macht sich aber nicht alleine an Aspekten der Bildungs- bzw. Schulstrukturdiskussion fest. Argumentiert wird von Seiten der Bildungspolitik und Bildungspraxis sowie der Bildungsforschung, dass zum Gelingen bzw. zum Fördern von Bildungsgerechtigkeit ein kohärentes Gesamtsystem benötigt wird, in dem alle Akteure ihren Beitrag leisten, v.a. gemeinsam, aufeinander abgestimmt, in Absprache, ineinandergreifend. Um das zu erreichen, sind auch – unter Governance-Perspektive – die Führungskräfte der verschiedenen Einrichtungen und auf den verschiedenen Systemebenen besonders gefordert.

Die angestrebte Kooperation wird hierbei einerseits durch vertikale Kooperation/Übergangsmanagement im Sinne einer bruchlosen Bildungskette erreicht, wozu eine verstärkte Kooperation der formellen Bildungsträger nötig ist, z.B. von Kindertagesstätte, Kindergarten, Primarschule, Sekundarschule, Berufsbildung. Andererseits ist eine horizontale Kooperation im Sinne der Öffnung der Bildungseinrichtungen in die Gemeinde wichtig, denn die Förderung einer stabilen Persönlichkeitsentwicklung und die Vermittlung sozialer Kompetenzen bedarf der Kooperation mit anderen Akteuren, z.B. offener Jugendarbeit, Jugendverbänden, Sportvereinen etc.

Bereits zur Vorkonferenz, dem International Seminar am 7. und 8. September, waren 35 vorwiegend internationale Gäste angereist. Nachdem die Gäste einen Einblick in die Schweizerischen Schulsysteme erhalten hatten, bekamen sie Gelegenheit, drei Schulen in Zug, die Primarschule Kirchmatt, die Sekundarschule Loreto und das SBA Schulisches Brückenangebot, zu besuchen. Dabei kamen sie mit der Schulleitung und den Lehrkräften ins Gespräch über aktuelle Herausforderungen von Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement in unterschiedlichen Ländern.

An der Hauptkonferenz, dem Schulleitungssymposium, nahmen rund 400 Experten aus 30 Ländern aller fünf Kontinente teil. Unter den Teilnehmenden waren Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft (40%), Praxis (30%), Verwaltung (10%), Unterstützungssystemen wie Fortbildungsinstituten, Vereinen und Verlagen (15%) sowie Politik (5%). Das Programm gestalteten 108 Referentinnen und Referenten.



Im Plenumsprogramm widmeten sich namhaften Referentinnen und Referenten dem Tagungsthema „Kooperative Bildungslandschaften“ aus unterschiedlicher Perspektive:

Möglichkeiten und Grenzen von Bildungslandschaften in der Schweiz lotete Prof. Dr. Ernst Buschor, Mitglied im Stiftungsrat der Jacobs Foundation, ehem. Universität St. Gallen aus. Wichtig seien dabei in der Regel Freiwilligkeit der Teilnahme und Anpassung an den örtlich-regionalen Kontext. Es zeige sich aber, dass Innovation und Anpassung an örtliche Bedürfnisse eine Abkehr vom Zentralismus in Richtung einer hohen Gestaltungsautonomie der benutzernahen Einheiten erfordere.

Ebenfalls eine bildungspolitische Perspektive nahm Hans Ambühl, Generalsekretär der EDK, ein. „Kooperative Bildungslandschaften“ seien bislang in der Schweiz kein offizielles, formalisiertes Projekt. Doch steckten im Schweizer Bildungssystem vielfache Anlagen der Bildungskooperation. Diese seien zu beachten, wenn es darum geht, die verschiedenen Lernorte künftig näher zueinander zu bringen, formelles, non-formales und informelles Lernen vermehrt als interferentes Ganzes zu verstehen und entsprechend zu organisieren.

Aus einer wissenschaftlich theoretischen Governance-Perspektive verstand Prof. Dr. Herbert Altrichter, Leiter der Abteilung für Pädagogik und Pädagogische Psychologie am Institut für Pädagogik und Psychologie der Johannes Kepler Universität Linz, Bildungslandschaften als einen Versuch, neue Koordinierungsmöglichkeiten jenseits der gesellschaftlichen Makro-Koordinierungstypen „Hierarchie“ und „Markt“ auf regionaler Ebene aufzubauen.

Prof. Dr. Hans Günter Rolff, Wissenschaftlicher Leiter der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte, erläuterte das komplexe Thema konkret am Beispiel der Bildungslandschaft Dortmund, einer der fortgeschrittensten Bildungslandschaften im deutschen Sprachraum mit zahlreichen Aktivitäten und Vernetzungen, und analysierte neuralgische Punkten kritisch.

Prof. Dr. Mel Ainscow, Professor of Education and Co-Director of the Centre for Equity in Education at the University of Manchester, beschrieb mit The Greater Manchester Challenge ein umfassendes Projekt, das darauf abzielt, im Großraum Manchester Bildungsgerechtigkeit entscheidend zu fördern. Dass dies gelingt, zeigen deutliche Verbesserungen der Schülerleistungen vor allem in Schulen an sozialen Brennpunkten. Analysen ergaben, dass dies einer intensiven Kooperation der Akteure innerhalb des Bildungssystems mit explizitem Austausch zugunsten der Verbreitung von Best Practice einerseits und aktiver Beteiligung unterschiedlicher Partner aus der Kommune andererseits zu verdanken ist.

Eine kritische Perspektive nahm Prof. Dr. Mel West, Head of the School of Education at the University of Manchester, ein mit seiner Feststellung, dass Schulen immer noch in der Regel Einrichtungen des 19. Jahrhunderts seien, in denen Lehrkräfte aus dem 20. Jahrhundert sich bemühten, Kinder auf Anforderungen des 21. Jahrhunderts vorzubereiten, - eine Problemlage, der mit Wettbewerb zwischen Schulen (und Ländern, siehe die internationalen Vergleichsarbeiten) nicht beizukommen sei, sondern nur mit einem breiteren Verständnis der Rolle von Schulen sowie mit mehr Kooperation.

Prof. Dr. Ellen Goldring, Professor of Education Policy and Leadership in the Department of Leadership, Policy, and Organizations at the Vanderbilt University, Nashville, und Prof. Dr. James Spillane, Chair and Professor at the School of Education and Social Policy/Institute for Policy Research, Northwestern University, berichteten jeweils über aktuelle empirische Forschungen zu inner- und außerschulischer Kooperation.

Im deutsch- und englischsprachigen Parallelprogramm des Schulleitungssymposiums konnten die Teilnehmenden aus über 60 Workshops, Symposien sowie Diskussionsrunden auswählen. Hier wurden auf vielfältige Weise die anstehenden Herausforderungen sowie Lösungsansätze in den Bereichen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement thematisiert und diskutiert. Auch tauschten die Teilnehmenden hier intensiv ihre Ideen und Erfahrungen aus.

Ein besonderes Format der Tagung ist „Führung in anderen Handlungsbereichen“. Nach den Bereichen Kunst und Kultur, Politik, Sport und Kirche in den letzten Jahren stand 2011 „Führung und Management in der Wirtschaft“ im Mittelpunkt, vertreten durch Robert Heinzer, Head of Global Organization & HR der Firma Victorinox.

Neben den zahlreichen Veranstaltungen bot das Schulleitungssymposium 2011 auch wieder ein umfangreiches Rahmenprogramm mit kulturellen und geselligen Angeboten. Beispielsweise bot Prof. Dr. Carl Bossard einen historischen Starundgang durch Zug an und André Abächerli und sein Team luden an der SLS-Bar im Innenhof der PHZ Zug zu netten Gesprächen ein. Dr. Hajo Sassenscheidt unterhielt die Gäste am Piano, ebenso wie das Duo Unterstock mit ihrer traditionellen Schweizer Alphornmusik. Während des Gesellschaftsabends trugen die Kabarettgruppe Improsant und die Live Musik Formation Quantensprung dazu bei, dass das Schulleitungssymposium 2011 wieder eine rundum gelungene Veranstaltung war.

Die positiven Rückmeldungen vieler Gäste freuen den Veranstalter, das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, ein Forschungsinstitut der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug mit seinem Leiter Stephan Huber und seinem Team: Die Tagung sei durch die Vielfalt der Themen, die fachliche Qualität der Referierenden aus unterschiedlichen Handlungsbereichen, die professionelle Organisation, den Austausch in einem internationalen Netzwerk und nicht zuletzt das besondere Flair des Tagungsortes und das sommerliche Wetters einmalig, so zahlreiche Teilnehmende.

Organisiert wurde das SLS 2011, wie bereits das SLS 2009, vom IBB der PHZ Zug in Zusammenarbeit mit der Jacobs Foundation, Carl Link/Wolters Kluwer Deutschland sowie weiteren Partnern. Die Tagung wird unter anderem gefördert durch die Stiftung Mercator Schweiz, den Kanton Zug sowie die Stadt Zug. Sie ist Teil des COMENIUS Programms für lebenslanges Lernen der Europäischen Union.

Weitere Informationen, auch die Dokumentation der Tagung in Film und Text, sind zu finden unter:

[www.schulleitungssymposium.net](http://www.schulleitungssymposium.net)

[www.EduLead.com](http://www.EduLead.com)

[www.bildungsmanagement.net](http://www.bildungsmanagement.net)



Weitere Fotos zur Tagung unter: <http://www.schulleitungssymposium.net/2011/fotos.php>



Auch Mitglieder des Netzwerks Erfurter Schulen waren Teilnehmer am Schulleitungssymposium 2011 in Zug.



## **Drei exemplarische Stellungnahmen (nach 3 Jahren Netzwerk Erfurter Schulen)**

Exemplarisch sollen drei Beteiligte in unterschiedlicher Funktion zu Wort kommen. die Referentin im Schulamt Erfurt, die Schulleiterin einer Staatlichen Grundschule und die Stellvertretende Schulleiterin einer Staatlichen Berufsbildenden Schule.

### **Arbeitsbereichleiterin Qualitätsentwicklung im Schulamt Erfurt**

„Nach drei Jahren ziehe ich eine überwiegend positive Bilanz. Durch die gemeinsame Arbeit in den Veranstaltungen habe ich einen besseren Einblick bekommen in den Entwicklungsstand der einzelnen Schulen und in den Schulalltag mit all seinen Problemen und Unwägbarkeiten. Mein Verständnis dafür, was Schulen, was Schulleitungen brauchen und was ihnen nützt wurde geschärft und erweitert. Zwischen den Teilnehmern hat sich im Laufe der gemeinsamen Arbeit ein Vertrauensverhältnis entwickelt, in das ich mich einbezogen gefühlt habe. Neben dem persönlichen Wissenszuwachs ist dies für mich ein besonders schöner ‚Nebeneffekt‘. Als sehr gelungen fand ich die Veranstaltung zur Evaluation und die Veranstaltung zum Methodentraining. Besonders in der zuletzt genannten Veranstaltung war eine starke Arbeitsatmosphäre spürbar.

Die Grundlagen für ein Netzwerks sind m.E. gelegt. Es bedarf aber noch der weiteren inhaltlichen und organisatorischen Unterstützung von außen. Für die Zukunft wünsche ich mir, dass das Begonnene fortgesetzt wird, dass die Teilnehmer ihre Erwartungen und Ansprüche klarer formulieren und dass der Transfer in die Schulen stärker als bisher erfolgt.

Im Rückblick empfinde ich als besonders positiv, dass aus einer Schule gleich mehrere Personen als Schulteam teilnehmen. Weitere gute Aspekte sind der schulartübergreifende Austausch, dass die Teilnehmer eigene Vorschläge einbringen und somit den Lerngegenstand bestimmen, die flexible Reaktion auf die Wünsche und Probleme der Teilnehmer seitens der Organisatoren und Referenten, die Bereitstellung weiterführender Materialien und nicht zuletzt die hervorragenden räumlichen Bedingungen. Dass einige Schulen nicht regelmäßig teilnehmen und wechselnde Teilnehmer ins Netzwerk entsenden empfinde ich als eher störend. Auch machen einige Teilnehmer ihre Erwartungen und Bedürfnissen nicht transparent oder formulieren diese unklar.

Lerngruppen, egal aus welchen Teilnehmern sie sich zusammensetzen, weisen in der Regel eine (hohe) Heterogenität auf. Das auch im Netzwerk Erfurter Schulen der Fall. Dies liegt zum einen in den unterschiedlichen Schularten begründet, aber auch in der teilweise stark ausgeprägten Individualität der Teilnehmer. Der persönliche Anspruch an die Leitungsfunktion, theoretische Kenntnisse hinsichtlich Schulentwicklung (Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung) und die Gewichtung von Führungs- und Managementaufgaben im schulischen Alltag weichen stark von einander ab. Das ist aber auch eine Chance und ein Potential für diese Gruppe, die noch stärker genutzt werden sollten.“

### **Schulleiterin einer Staatlichen Grundschule**

„Für mich persönlich ist NES eine große Bereicherung, insbesondere die Fortbildungen, da sie auf höchstem Niveau angesiedelt sind und stets neueste Erkenntnisse und Materialien eingebracht werden. Auch wenn wir manchmal scheinbar auf der Stelle treten, ist am Schluss doch jeder in seinen Erkenntnissen weiter gekommen. Ich habe meinen Horizont erweitert, bin mit Schulleitungen aus Regelschulen und



Berufsschulen ins Gespräch gekommen, habe deren Strukturen, Alltagsprobleme, aber auch deren engagierte Arbeit im Bereich der Schulentwicklung kennen gelernt. Ich habe Kontakte knüpfen können, auf die ich zurückgreifen kann. Der gemeinsame Gedankenaustausch, die Anregungen für meine alltägliche Arbeit sowie die gegenseitige hohe Akzeptanz, die unter uns Teilnehmern herrscht, haben mir gut getan. Ich war Mitglied der Arbeitsgruppe ‚Schulprofil, Schulprogramm, Leitbild‘. Einen großen Teil der durch die Arbeit an diesen Themen gewonnenen Erkenntnisse konnten wir in die Erarbeitung unseres Schulkonzepts einfließen lassen, das als erstes erstellt wurde. Da Evaluierung ein wichtiges Element der Schulentwicklung ist, haben wir uns erstmals am Thüringer Netzwerk Innovativer Schulen (ThüNIS) beteiligt. Die Steuergruppe bei nur 11 Kolleginnen und Kollegen haben wir wieder abgeschafft und fahren so besser.

Lichtblicke aus den Veranstaltungen waren und sind für mich die kollegialen Beratungen, Diskussionen aller Art, auch an den Kaminabenden, die Arbeitsgruppenpräsentationen und das Wissensmanagement.

Zeitprobleme, Terminüberschneidungen, krankheitsbedingter Ausfall an der Schule, führten dazu, dass unsere Arbeitsgruppe nicht mit allen Mitgliedern zusammen kommen konnte. Darin sehe ich eine Schwierigkeit. Ich war nicht bei einer einzigen Besprechung dabei, wurde aber per Mail über die Inhalte informiert. Manchmal waren nur sehr wenige Schulen zum NES-Termin da, das war schade.

Als Wünsche für die zukünftige Arbeit kann ich formulieren, wie jetzt auch geschehen, gleich am Jahresende weitere Termine für das neue Jahr gemeinsam festzulegen. Die Arbeit in Arbeitsgruppen sollte ebenfalls weitergeführt werden, am besten im Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen. Dazu können dann eventuell Laptops mitgebracht werden. Vielleicht wäre es auch eine gute Idee, Zusammenkünfte an anderen Schulen zu organisieren und damit auch die Vor-Ort-Bedingungen weiterer NES-Teilnehmer kennenzulernen.“

### **Stellv. Schulleiterin einer Staatlichen Berufsbildenden Schule**

„Unsere Schule profitiert vom Netzwerk Erfurter Schulen, weil wir dadurch viele gute Anregungen für die tägliche schulische Praxis bekommen. Zum Beispiel werden wir in einigen Wochen das ‚Methodenatelier‘, das als Qualifizierungsveranstaltung bei NES lief, an unserer Schule als schulinterne Fortbildung durchführen. Meine beiden Kollegen und ich haben bei NES das Methodenatelier kennen gelernt und es als sinnvolle Maßnahme zur Unterrichtsentwicklung erlebt. Daraus entstand bei uns als Schulleitung die Idee, es jetzt wiederum in unser Kollegium zu tragen und damit unseren Lehrerinnen und Lehrern eine gute Möglichkeit der Fort- und Weiterbildung anzubieten. Dieser Multiplikatoreffekt ist äußerst lohnend, zum einen für das Kollegium, dass wir entlasten, zum anderen für uns als Schulleitung, weil wir sehen, dass das Angebot NES etwas für die praktische Umsetzung im Unterricht und die tägliche Arbeit an der Schule gebracht hat.

Die größte Schwierigkeit besteht, wie bei jeder Fortbildung darin, sich Zeit dafür freizuschaffen. Im Alltag als stellvertretende Schulleiterin müssen so viele Aufgaben bewältigt werden, dass es manchmal schwer fällt oder auch gar nicht möglich ist, sich den Luxus einer Fortbildung zu gönnen. Aber man schafft sich dann Freiräume, wenn das Qualifizierungsangebot gut ist. Insofern verwundert es mich, wenn an manchen NES-Veranstaltungen nur ein Teil aller Teilnehmer der 15 Schulen anwesend ist. Das ist schade. Vielleicht ist es dem Alltagsgeschäft geschuldet, da es gerade in diesem Moment wichtigere und dringlichere Aufgaben in der Schule zu erledigen gibt oder es liegt an der mangelnden Disziplin.

Ich wünsche mir für zukünftige Veranstaltungen, dass weiterhin theoretische Aspekte aus dem breiten Spektrum von Schule beispielhaft dargestellt werden und die uns tangierenden Themen mit realem Praxisbezug von fachkompetenten Referenten vermittelt werden.“