

PH Zug  
IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

## **Aktuelles**

aus dem Institut für  
Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB  
der PH Zug

## **Meldungen im Jahr 2013**

aktualisiert am 3.3.2014

## **Inhalt**

<b>Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement</b> .....	<b>10</b>
<b>Forschungslunch</b> .....	<b>11</b>
<b>Workshop zur “Eidgenössischen Jugendbefragung ch-x”</b> .....	<b>12</b>
<b>Leitung des Moduls „Organisation und Führung“ im Master Management von Bildungseinrichtungen an der Martin- Luther-Universität Halle/Wittenberg</b> .....	<b>13</b>
<b>Fachvortrag an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich in Linz</b> .....	<b>15</b>
<b>Impact of School Inspection on Teaching and Learning – Workshop in Linz</b> .....	<b>16</b>
<b>Sitzung der Kommission „Jugendbefragung ch-x: Kernindikatoren“</b> .....	<b>17</b>
<b>Vortrag zur ersten Fachtagung Bildungslandschaften der Jacobs Foundation</b> .....	<b>18</b>
<b>Berufung ins Kuratorium der Landesakademie Baden-Württemberg</b> .....	<b>20</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) im Rahmen des MAS Schulmanagement</b> .....	<b>21</b>
<b>Projektplanungen „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“</b> .....	<b>22</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) in Sachsen</b> .....	<b>23</b>
<b>Bildungslandschaften Schweiz: Workshop mit Prof. Dr. Andreas Helmke</b> .....	<b>24</b>
<b>Comenius Languages, ICT and Roma – Kick off meeting in Brüssel</b> .....	<b>25</b>
<b>Online-Meeting im EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC)</b> .....	<b>26</b>
<b>Handbuch Führungskräfteentwicklung erschienen</b> .....	<b>27</b>
<b>Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement</b> .....	<b>29</b>
<b>NZZ-Presseinterview mit Stephan Huber zu Anforderungen an Schulleitung</b> .....	<b>30</b>
<b>Modellierung eines Kompetenz(aufbau)modells für pädagogische Führungskräfte: erneutes Treffen der Expertengruppe in Berlin</b> .....	<b>32</b>
<b>Fachexperte bei der Kultusministerkonferenz der BRD</b> .....	<b>35</b>
<b>Beratung zur Konzeptionsentwicklung für ein Entwicklungs-Assessment Center in Baden- Württemberg</b> .....	<b>36</b>
<b>Berufung zum Adjunct Professor der Griffith University Brisbane</b> .....	<b>37</b>

<b>Jahrbuch Schulleitung 2013 erschienen .....</b>	<b>38</b>
<b>MAS Schulmanagement in Luzern .....</b>	<b>41</b>
<b>Fortbildnerschulung in Nordrhein-Westfalen zum Thema „Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten?“ .....</b>	<b>43</b>
<b>Kooperationsgespräche .....</b>	<b>44</b>
<b>Hauptvortrag zum Deutschen Schulleiterkongress .....</b>	<b>45</b>
<b>Asia Leadership Roundtable 2013 .....</b>	<b>48</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) im Rahmen des Studienkollegs Begabtenförderung .....</b>	<b>50</b>
<b>Nationale Bildungsstrategie Schweiz .....</b>	<b>51</b>
<b>Evaluationsergebnisse der Brückenangebote Zug .....</b>	<b>52</b>
<b>Beiträge zum MiB-Kongress in Halle an der Saale .....</b>	<b>54</b>
<b>Vortrag vor der Versammlung der Präsidenten der kantonalen Schulleitungsverbände .....</b>	<b>57</b>
<b>Vortrag zum F&amp;E Forschungslunch .....</b>	<b>58</b>
<b>Bildungssymposium und Schulleitungssymposium 2013: Programm liegt vor .....</b>	<b>59</b>
<b>MAS Schulmanagement in Luzern .....</b>	<b>60</b>
<b>Honorary Research Fellow an der University of Manchester .....</b>	<b>61</b>
<b>Proflec Work-Conference mit allen internationalen Partnern in Sevilla .....</b>	<b>62</b>
<b>Forschungskolloquium an der Universität Sevilla .....</b>	<b>63</b>
<b>Teilnahme am Kooperationstreffen der Verantwortlichen für Führungskräfteentwicklung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen .....</b>	<b>64</b>
<b>Treffen des Fachrats des CAS Educational Governance .....</b>	<b>66</b>
<b>Hauptvortrag bei der Fachtagung der GEW .....</b>	<b>67</b>
<b>NZZ-Pressebericht zur Schulleitungsstudie in den deutschsprachigen Ländern .....</b>	<b>68</b>
<b>Videos zum Schulleitungssymposium .....</b>	<b>69</b>
<b>Entwicklung eines Assessment Centers für das pädagogische Führungspersonal in Baden-Württemberg .....</b>	<b>70</b>
<b>Evaluation der Angebote für Schulleitende im Aargau .....</b>	<b>71</b>

<b>Begleitung der New York Delegation der Robert Bosch Stiftung in Berlin .....</b>	<b>72</b>
<b>Beiträge zur AERA 2013 in San Francisco .....</b>	<b>73</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Zürich .....</b>	<b>75</b>
<b>Erste Sitzung des Kuratoriums der Landesakademie Baden-Württemberg .....</b>	<b>76</b>
<b>Interviews im Projekt „Schulmanagement in Bildungsregionen“ .....</b>	<b>77</b>
<b>Teilnahme am Promotionsverfahren .....</b>	<b>78</b>
<b>Kooperationsgespräche mit ASD .....</b>	<b>79</b>
<b>Forschungstag an der PHZ Zug .....</b>	<b>80</b>
<b>Beteiligung am Schweizer Schulpreis.....</b>	<b>81</b>
<b>MAS-SM-Programmleitungssitzung .....</b>	<b>82</b>
<b>Schulverwaltung spezial 3/2013 zum Thema „Führungskompetenzen weiterentwickeln“ herausgegeben.....</b>	<b>83</b>
<b>Kooperationsabsprachen in Linz zum neuen Hochschullehrgang der PHÖÖ und zum EU- Projekt “Impact of School Inspection on Teaching and Learning” .....</b>	<b>85</b>
<b>Vortrag zum Kick off der Schulleitungsausbildung an der PHÖÖ .....</b>	<b>86</b>
<b>Steuergruppensitzung „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ .....</b>	<b>87</b>
<b>Modellierung eines Kompetenz(aufbau)modells für pädagogische Führungskräfte: drittes Treffen der Expertengruppe in Berlin .....</b>	<b>88</b>
<b>Beiratstreffen des Studienkollegs der sdw .....</b>	<b>91</b>
<b>sdw: Peer-Review mit Schulleitungen.....</b>	<b>93</b>
<b>Pressegespräch zur Schulleitungsstudie Deutschland, Österreich, Schweiz.....</b>	<b>94</b>
<b>Sitzung des PaLea-ch-Konsortiums und Präsentation von Zwischenergebnissen .....</b>	<b>108</b>
<b>VSL BE-Tagung 2013.....</b>	<b>109</b>
<b>Vortrag vor Schulleitungen der Stadt Zürich .....</b>	<b>110</b>
<b>Evaluation der Angebote zur Ausbildung sowie zur Beratung und Unterstützung für Schulleitungen im Kanton Aargau .....</b>	<b>111</b>
<b>Arbeitstreffen im EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) .....</b>	<b>112</b>

<b>Hauptvortrag zur Rolle von Schulleitung und Schulaufsicht auf Expertentagung der KMK</b>	<b>113</b>
<b>Veranstaltung des IfS Dortmund</b> .....	<b>114</b>
<b>Eröffnungsvortrag bei der bundesländerübergreifenden Tagung zur Funktion der Schulaufsicht in Beratungsprozessen</b> .....	<b>115</b>
<b>Workshops zur "Eidgenössischen Jugendbefragung ch-x"</b> .....	<b>116</b>
<b>Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement</b> .....	<b>117</b>
<b>Steuergruppensitzung im Projekt „Bildungslandschaften Schweiz“</b> .....	<b>118</b>
<b>Vortrag auf der SGS in Bern</b> .....	<b>119</b>
<b>Vortrag vor der Hausakademie des Kultusministeriums Hessen</b> .....	<b>120</b>
<b>Planspielwochenende mit dem Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung</b> .....	<b>121</b>
<b>b:sl Sonderausgabe zum Thema „Gesundheit von Schulleitungen“</b> .....	<b>125</b>
<b>10 jährigen IBB-Jubiläum: Teamfeier und weitere Anlässe</b> .....	<b>126</b>
<b>Guri Skedsmo ist Associate Professor an der Universität Oslo</b> .....	<b>128</b>
<b>Planspiel im CAS Educational Governance</b> .....	<b>129</b>
<b>Workshop im Projekt „Bildungslandschaften Schweiz“ mit Prof. Dr. em. Andreas Helmke</b>	<b>130</b>
<b>International Research Fellow: Dr. Maria Nicolaidou zu Gast am IBB</b> .....	<b>131</b>
<b>Bildungslandschaften Schweiz: Workshop mit Prof. Dr. Ernst Buschor</b> .....	<b>132</b>
<b>Bildungssymposium und Schulleitungssymposium 2013: 180 Referierende und über 400 Teilnehmende</b> .....	<b>133</b>
<b>Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) nun auch in der Schulleitungsqualifizierung in Österreich</b> .....	<b>135</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)</b> .....	<b>136</b>
<b>Methodenworkshop zur qualitativen Biographieforschung mit Prof. Dr. Cornelia Helfferich</b> .....	<b>137</b>
<b>Vortrag zum Auftakt des neuen Schuljahres</b> .....	<b>139</b>
<b>Beiträge des IBB zur SGBF in Lugano</b> .....	<b>140</b>
<b>Jährlicher Kaderausflug</b> .....	<b>141</b>

School Turnaround – Berliner Schulen starten durch: Erste Schulbesuche und Interviews	142
Europäische Veranstaltung zum Thema „Leadership in Education“ in Litauen .....	143
Vorträge zur ECER in der Türkei .....	147
Ergebnispräsentation im EU-Projekt “Impact of School Inspection on Teaching and Learning” (ISI-TL) bei der ARGEV .....	149
Schulbesuche zum Schweizer Schulpreis .....	150
Präsentation des Berufsleitbild und Berufsbild Schulleitung des VSLZH .....	151
MAS-SM-Programmleitungssitzung .....	154
Vorkonferenz zum SLS: International Seminar mit rund 60 internationalen Gästen .....	155
Internationales Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz starten .....	158
Arbeitstreffen zum EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) .....	168
Eröffnungsfeier der Pädagogischen Hochschule Zug .....	170
Besprechungen mit Mitgliedern des IAB .....	171
Vortrag zur Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich .....	172
Carl Link/Wolters Kluwer-Herausgebortreffen: PraxisWissen SchuLeitung .....	173
PraxisWissen SchuLeitung .....	173
Hauptvortrag zu den „Mönchengladbacher Schulgesprächen“ .....	174
Vertiefender Workshop zur Hattie-Studie „Visible Learning“ für Schulleitungen .....	175
Vortrag zu Bildungslandschaften .....	176
Vortrag zur Schulleitungsstudie .....	177
Präsentation der Evaluationsergebnisse zur Qualität von Ausbildungs- und Beratungsangeboten für Schulleitende im Kanton Aargau .....	178
Studienreise nach Manchester/England im CAS Educational Governance .....	179
Hauptvortrag zur Herbsttagung des Schulleitungsverbands Niedersachsen .....	181
Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Zürich .....	183
Jahrbuch Schulleitung 2014.....	184

<b>Abschluss der Evaluation im Projekt „Schulmanagement in Bildungsregionen“ .....</b>	<b>185</b>
<b>Vortrag im Kultusministerium Sachsen-Anhalt vor Staatssekretär .....</b>	<b>186</b>
<b>Workshop zum Thema „Partizipation“ für die Mercator Stiftung Schweiz .....</b>	<b>188</b>
<b>MAS-SM-Programmleitungssitzung .....</b>	<b>191</b>
<b>Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Oberösterreich .....</b>	<b>192</b>
<b>Besuch an der Universität Linz .....</b>	<b>193</b>
<b>Vortrag im Rahmen eines Seminars zu Begabtenförderung in Wien .....</b>	<b>194</b>
<b>Methodenworkshop mit PD Dr. Siegfried Gabler .....</b>	<b>196</b>
<b>Vortrag zur Schulleitungsstudie im hessischen Kultusministerium .....</b>	<b>197</b>
<b>IBB im Tagesanzeiger: Interview mit Stephan Huber zum SLS 2013 und Ergebnisbericht zur deutschsprachigen Schulleitungsstudie .....</b>	<b>198</b>
<b>Vortrag zum Österreichischen Schulleiterkongress in Wien .....</b>	<b>200</b>
<b>Hauptvortrag zur Fachtagung des VSL CH .....</b>	<b>202</b>
<b>Kompetenzmodell für pädagogische Führung – Publikation liegt vor .....</b>	<b>203</b>
<b>Präsentation des Kompetenzmodells für pädagogische Führung zum 4. Forum „Leadership in der Lehrerbildung“ .....</b>	<b>204</b>
<b>Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung: viertes Treffen der Expertengruppe in Berlin .....</b>	<b>208</b>
<b>Präsentation der Schulberichte im Projekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ .....</b>	<b>209</b>
<b>Dokumentation des Internationalen Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013 in Zug/Schweiz .....</b>	<b>210</b>
<b>Treffen im Projekt “Eidgenössische Jugendbefragung ch-x” .....</b>	<b>211</b>
<b>Austausch mit der PH Wien und Präsentation des IBB .....</b>	<b>212</b>
<b>Verleihung des Schweizer Schulpreis .....</b>	<b>213</b>
<b>Vortrag zur Kompetenzentwicklung schulischer Führungs- und Lehrkräfte an der PH Weingarten .....</b>	<b>216</b>
<b>Vortrag auf der Konferenz "Educational Leadership in Latin Europe" in Rom .....</b>	<b>217</b>

<b>Workshop zu Datenauswertungsstrategien, Overfitting statistischer Modelle und Datamining .....</b>	<b>218</b>
<b>PaLea-Präsentation vor dem Hochschulrat der PH Zug .....</b>	<b>219</b>
<b>Portrait des IBB zum Jubiläum in der Zuger Presse erschienen .....</b>	<b>220</b>
<b>Grossartige Team-Leistung.....</b>	<b>221</b>
<b>Die besten Wünsche zur Weihnachtszeit und für das Jahr 2014 .....</b>	<b>222</b>

**Einzelmeldungen in der Reihenfolge des Erscheinens**

## **Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement**

Im Rahmen des MAS Schulmanagement finden regelmässig Programmleitungssitzung mit dem IBB und der PHZ Luzern statt. Am 11. Januar ging es in Luzern um die Qualität der Schulleitungsqualifizierung und deren Weiterentwicklung.

## **Forschungslunch**

Am 16. Januar fand der erste PHZ-Forschungslunch im neuen Jahr statt. Ruth Gschwend-Hauser (Dozierende PHZ), Nicole Suter (ZM) und Christine Wolfgramm (IBB) präsentierten ihre Studie zum Thema „Hörverstehensleistungen im Primarschulalter“.

## **Workshop zur “Eidgenössischen Jugendbefragung ch-x”**

Am 17. Januar fand am IBB ein Workshop des Forschungskonsortiums im Projekt “Eidgenössische Jugendbefragung ch-x” statt. Im Rahmen des Arbeitstreffens wurde das Befragungsinstrument der Studie überarbeitet.



## **Leitung des Moduls „Organisation und Führung“ im Master Management von Bildungseinrichtungen an der Martin- Luther-Universität Halle/Wittenberg**

Im Rahmen des weiterbildenden Masterstudiengangs „Management von Bildungseinrichtungen“ an der Martin- Luther-Universität Halle/Wittenberg leiteten Prof. Dr. Rolf Dubs und Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber am 18. und 19. Januar das Modul „Organisation und Führung“.

Nach der Begrüßung und Einführung durch Kay Adenstedt, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Bildungsmanagement und Doktorand, referierte Prof. Dr. Rolf Dubs zu den Themen „New Public Management“ und „Organisation einer Bildungseinrichtung“.

Am Vormittag des 2. Tages widmeten sich die Teilnehmenden in Gruppenarbeiten, Präsentationen und Diskussionen der eigenen Organisation. Ausgehend von der Analyse der eigenen Organisation stellten sie zudem Überlegungen zur Weiterentwicklung und Intervention sowie zur Fragen der Machbarkeit an. Am Nachmittag referierte Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber zum Thema „Kooperative Führung und Delegation als Führungstechnik“. Anschließend bearbeiteten die Teilnehmenden mit der Methode des Gruppenpuzzles drei Fallstudien unter verschiedenen Fragen zum Thema Leadership und dessen Rolle für Organisationen. In Plenumsgesprächen und Reflexionsrunden, moderiert durch Prof. Dubs und Prof. Huber, wurden die unterschiedlichen Erfahrungen und Ansätze zusammengefasst.

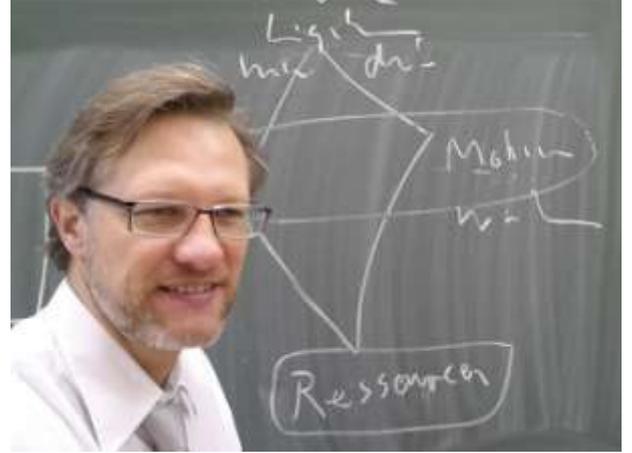


MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



Nähere Informationen zum Masterstudiengang unter:  
<http://www.bildungsmanagement.uni-halle.de/>





## Fachvortrag an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich in Linz



Am 21. Januar referierte Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich in Linz zum Thema „Belastungserleben im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz“. Damit folgte Stephan Huber gern der Einladung des Instituts für Fort- und Weiterbildung an APS.

In der Schulleitungsstudie geht es darum, wissenschaftliche Erkenntnisse über die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern zu gewinnen. Ferner soll Ziel sein, den Alltag eines Schulleiters/ einer Schulleiterin zu beschreiben und Zusammenhänge zu den Tätigkeitsvorlieben, den Belastungsfaktoren, insgesamt zu den Handlungstypen, sowie zu den individuellen und institutionellen Faktoren zu untersuchen. Ziele der Studie sind u.a. erstens aufzuzeigen, was Schulleiterinnen und Schulleiter aus dem Spektrum an Tätigkeiten gerne tun (Tätigkeitsvorlieben) und was sie belastet (Belastungsfaktoren), zweitens Handlungstypen zu entwickeln (Typologiebildung) aufgrund der Tätigkeitsvorlieben und Belastungsfaktoren. Drittens sollen Zusammenhänge zwischen Handlungstypen und individuellen Faktoren (darunter berufsbiographischen Aspekten, Einstellungen/Haltungen) und institutionellen Faktoren (darunter dem schulischen Arbeitskontext bzw. der Arbeitssituation) identifiziert werden. Die Beteiligung an der Studie war sehr gut mit über 50% Rücklauf. Insgesamt haben rund 5.400 Schulleiterinnen und Schulleiter teilgenommen. Zusätzlich wurden über das Schuljahr von einer Teilstichprobe von rund 900 Personen rund 5000 Arbeitstagebucheintragungen generiert.

Weitere Informationen unter [www.Bildungsmanagement.net/TABS](http://www.Bildungsmanagement.net/TABS)

## Impact of School Inspection on Teaching and Learning – Workshop in Linz

Vom 21. bis 24. Januar fand in Linz ein Workshop im EU-Projekt "Impact of School Inspection on Teaching and Learning" (ISI-TL) statt. Dabei wurden insbesondere Zwischenergebnisse der 2. Datenerhebung präsentiert, Strategien für die 3. Datenerhebung diskutiert sowie Überlegungen zur Disseminationsstrategie angestellt.



## Sitzung der Kommission „Jugendbefragung ch-x: Kernindikatoren“

Eidgenössische Jugendbefragungen  
Enquêtes fédérales auprès de la jeunesse  
Inchieste federali fra i giovani  
Enquisitas federalas da la quivalentogna  
Swiss Federal Surveys of Adolescents



Am 23. Januar fand in Olten die 63. Sitzung der Kommission ch-x statt, geleitet durch Prof. Dr. Karl W. Haltiner, ehem. ETH Zürich. Nach der Präsentation der Ziele und des Vorgehens im Projekt durch Stephan Huber stellte Isabella Lussi-Wolfisberg die ersten Ergebnisse der laufenden Befragung 2010/2011 vor.

Die Kommission ch-x genehmigte den minimal angepassten Fragebogen für die nächste Erhebung 2014/2015.

Weitere Anwesende der Sitzung waren:

- Mitglieder der Kommission: RR Josef Arnold (Vorsitz), Thomas Kohler, Oberst Hansruedi Näf, Dominik Noser, Pierre-André Steiner, Res Schmid (Bildungsdirektor des Kantons Nidwalden),
- Geschäftsstelle ch-x: Prof. Dr. Karl W. Haltiner, Dr. Franz Peter, Peter Schmid, Erich Schibli (Protokoll), Enrico Tettamanti, Paolo Germann,
- koordinierendes Hochschulinstitut ch-x: Prof. Dr. Stephan Huber, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB, PHZ Zug), Isabella Lussi, MA Kulturwissenschaften, IBB PHZ Zug).



## Vortrag zur ersten Fachtagung Bildungslandschaften der Jacobs Foundation



Im Rahmen des Mitte 2011 lancierten Programms «Bildungslandschaften Schweiz» fand am 25. Januar an der Universität Freiburg die erste Fachtagung mit dem Titel «Alles Bildung oder was? Von der Kooperation zur Bildungslandschaft» statt. Stephan Huber referierte zum Thema „Was weiss die empirische Bildungsforschung über den Nutzen von Bildungslandschaften?“

Nach der Begrüssung und Tagungseröffnung durch Sandro Giuliani, Geschäftsführer der Jacobs Foundation, und Prof. Tania Ogay, professeure associée en anthropologie de l'éducation et de la formation, Département des Sciences de l'Education, Université de Fribourg, wurde der Ansatz der Bildungslandschaft aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet:

- Fabienne Vocat, Projektleiterin Bildungslandschaften der Jacobs Foundation:  
Was ist eine Bildungslandschaft?
- Prof. Dr. Claudia Roebers, Leiterin Abteilung Entwicklungspsychologie, Institut für Psychologie, Universität Bern:  
Wie, wann und wo lernen Kinder und Jugendliche?
- Dr. Fabrice Plomb, Domaine Sciences des sociétés, des cultures et des religions, Département des sciences sociales, Université de Fribourg:  
Was sind die Möglichkeiten und Grenzen der lokalen Kooperation?
- Prof. Dr. Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ):  
Was weiss die empirische Bildungsforschung über den Nutzen von Bildungslandschaften?

Das IBB begleitet das Programm „Bildungslandschaften Schweiz“ durch ein Forschungs- und Evaluationsprojekt. Es soll aussagekräftige Ergebnisse über die Prozesse und Wirkungen von Bildungslandschaften liefern, insbesondere zur Wirksamkeit bezüglich der sozioemotionalen und kognitiven Entwicklung der Kinder und Jugendlichen sowie deren Integration und Chancengleichheit in Schule und Gesellschaft. Stephan Huber zeigte in seinem Vortrag das empirisch basierte Wissen über Wirkweisen und Wirksamkeit der verschiedenen Formen der systematischen, zielgerichteten und ressourcenschonenden Zusammenarbeit von Einzelakteuren und Institutionen in Bildungslandschaften auf.



In den vier parallelen Praxisseminaren am Nachmittag wurde das Tagungsthema praktisch erfahrbar gemacht. Die Teilnehmenden tauschten sich zu den Voraussetzungen von Bildungslandschaften und deren Nachhaltigkeit aus und nutzen die Gelegenheit zur Vernetzung der verschiedenen Projekte aus Deutschland und der Schweiz.

Den Abschluss der Tagung bildeten Prof. Dr. Daniel Schunk, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, und Universität Zürich, mit seinem Vortrag zur Frage „Was ist die Rolle nichtkognitiver Fähigkeiten aus ökonomischer Perspektive?“ und Isabelle Chassot, Regierungsrätin Kanton Freiburg und Präsidentin der Erziehungsdirektorenkonferenz EDK.

Die Jacobs Foundation fördert die Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz und international. Ein zentrales Thema für die Jacobs Foundation ist dabei die bessere Vernetzung und Zusammenarbeit der schulischen und ausserschulischen Erziehungs- und Bildungspartner. Dadurch werden positive Wirkungen auf die schulischen Leistungen und die Entwicklung von sozialen Fähigkeiten der beteiligten Kinder und Jugendlichen erwartet.

Nähere Informationen unter:  
[www.bildungslandschaften.ch](http://www.bildungslandschaften.ch)

## **Berufung ins Kuratorium der Landesakademie Baden-Württemberg**



Stephan Huber wurde von der Ministerialdirektorin des Kultusministeriums Baden-Württemberg Frau Dr. Margret Rued in das Kuratorium der Landesakademie für Lehrerfortbildung und Personalentwicklung berufen. Aufgabe des Kuratoriums, dessen Mitglieder Fachexpertinnen und -experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Bildung sind, berät und unterstützt den Aufsichtsrat und den Vorstand der Landesakademie.

Die Landesakademie führt an den drei Standorten Bad Wildbad, Comburg und Esslingen Fortbildungen für Lehrerinnen und Lehrer durch und setzt zudem wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

## **Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) im Rahmen des MAS Schulmanagement**



Im Rahmen des MAS Schulmanagement (MAS SM) nahmen am 31. Januar in Luzern Studierende des MAS am Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM teil. Referent war Stephan Huber. Neben den Fachinputs vertieften die Studierenden die Arbeitsergebnisse in verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten. Nach der Veranstaltung stand Stephan Huber noch für individuelle Fragen und Absprachen zur Verfügung.

Weitere Informationen unter:

[http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27\\_kpsm20.htm](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27_kpsm20.htm)

## Projektplanungen „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“



Am 1. Februar fanden in Berlin Arbeitstreffen im Projekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ statt mit Vertreterinnen und Vertreter Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin sowie der Robert Bosch Stiftung. Das IBB ist mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragt.

## Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) in Sachsen



Im Rahmen der Orientierungsphase (Phase 1) der Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen nahmen am 2. Februar in Meißen an Schulleitung interessierte Lehrkräfte am Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM teil. Stephan Huber begleitete als Referent die Veranstaltung. Neben den Fachinputs vertieften die Teilnehmenden die Arbeitsergebnisse in verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten. Nach der Veranstaltung stand Stephan Huber noch für individuelle Fragen und Absprachen zur Verfügung.

Weitere Informationen unter:

[http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27\\_kpsm20.htm](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pk27_kpsm20.htm)

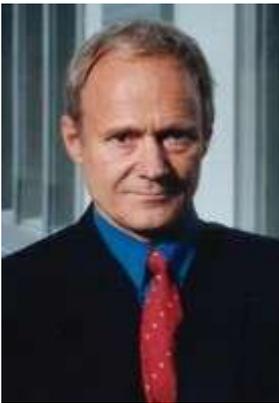


## Bildungslandschaften Schweiz: Workshop mit Prof. Dr. Andreas Helmke

# bildungslandschaften.ch

ein Programm der **JACOBS**  
FOUNDATION

Im Rahmen des Projekts „Bildungslandschaften Schweiz“ der Jacobs Foundation fand am 4. Februar ein Workshop des Projektteams mit dem Projektpartner Prof. Dr. Andreas Helmke von der Universität Koblenz-Landau statt. Dabei wurde das Forschungs- und Evaluationsdesign im Projekt diskutiert.



## Comenius Languages, ICT and Roma – Kick off meeting in Brüssel



Am 4. und 5. Februar fand in Brüssel das Kick off meeting Comenius Languages, ICT and Roma statt. Am Fachtreffen nahmen alle Koordinatoren der Projekte teil, die im Jahr 2012 im Comenius-Programm angenommen wurden. Für das IBB war Dr. Guri Skedsmo vor Ort.



Delegation aus der Schweiz und Zypern

## **Online-Meeting im EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC)**

Am 8. Februar fand erneut ein Online-Meeting mit Kolleginnen und Kollegen aus den am EU-Projekts „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) teilnehmenden Ländern statt. Neben acht europäischen Ländern, nämlich Dänemark, England, Norwegen, Schweden, Schweiz, Spanien und Tschechien, Zypern, sind dies auch die USA und Australien. Das IBB ist Projektkoordinator.

Ziel von PROFLEC ist die internationale Adaptation des online-basierten Self-Assessments „Kompetenzprofil Schulmanagement“ (KPSM) auf weitere Länder und die Entwicklung eines sich daran anschliessenden Coaching-Moduls. KPSM und das Coaching-Modul werden in die Aus- und Weiterbildungsprogramme für Schulleitung integriert. Geplant ist, dass weitere asiatische Länder hinzu kommen. PROFLEC ist ein Projekt unter dem Programm Lifelong Learning, Comenius.

## Handbuch Führungskräfteentwicklung erschienen



Vor dem Hintergrund einer erweiterten Selbstständigkeit und stärkeren Eigenverantwortung der Einzelschule gewinnen pädagogische Führungskräfte immer mehr an entscheidender Bedeutung für die Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit. Deshalb bedarf es einer kontinuierlichen Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften. Im Zuge dieses Bedarfs wird dem Bereich der Führungskräfteentwicklung eine größere Bedeutung beigemessen. Die daraus folgenden aktuellen Entwicklungen, die auch innovative Lehr-Lern-Arrangements beinhalten, sollen im „Handbuch Führungskräfteentwicklung“ aufgezeigt werden.

Das Handbuch bietet einen Überblick über zentrale Bereiche der Führungskräfteentwicklung. Es beinhaltet Beiträge zum Hintergrund, zu Inhalten und Methoden der Führungskräfteentwicklung sowie zu wichtigen Themen, die in der Führungskräfteentwicklung aktuell diskutiert werden. Darüber hinaus werden ausgewählte Konzeptionen exemplarisch vorgestellt und es wird die Frage nach der Qualität und der Wirksamkeit von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung diskutiert.

Generell werden im Handbuch in unterschiedlicher Intensität drei Perspektiven aufgegriffen. Im Fokus stehen schulische Führungskräfte als Lernende und deren Professionalisierung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung. Fortbildnerinnen und Fortbildner finden zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Umsetzung von Themen und Methoden in der Qualifizierung. Schulische Führungskräfte tragen aber auch selbst Personalverantwortung gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen an den Schulen und für deren professionelle (Weiter-)Entwicklung. Auch für diese Perspektive bietet das Handbuch Anregungen.

### Inhalt

Im ersten Teil „*Schule, Führung, Führungskräfteentwicklung*“ geht es u.a. um die Qualität und Entwicklung von Schule und die Frage, welche Rolle schulischen Führungskräften hierbei zukommt, auch aus internationaler Perspektive. Dabei werden die zentralen Handlungsfelder von Schulmanagement vorgestellt und aktuelle Führungsmodelle sowie Grundlagen der Organisationspädagogik diskutiert. Zudem werden aktuelle internationale Trends und Voraussetzungen der Führungskräfteentwicklung skizziert, Führungskräfteentwicklung als

kontinuierliche Aufgabe beschrieben und Wirksamkeit, Nachhaltigkeit, Outputorientierung in der Führungskräfteentwicklung diskutiert.

Für den zweiten Teil „*Inhalte der Führungskräfteentwicklung*“ wurden zum einen Inhalte ausgewählt, die in den Qualifizierungsprogrammen für schulische Führungskräfte in allen deutschsprachigen Ländern von zentraler Bedeutung sind, z.B. Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung, Schulentwicklung, Evaluation. Zum anderen setzen manche Beiträge Akzente auf aktuelle Themen und neuere Entwicklungen, z.B. Kooperation in der Schule, Wissensmanagement oder Selbstmanagement. Die Auswahl der Inhalte ist exemplarisch und folgt nicht dem Anspruch auf Vollständigkeit. In der Regel geben die Beiträge zunächst einen Überblick zum jeweiligen Thema und diskutieren anschließend Vorschläge für die Umsetzung des Themas in der Qualifizierung (Train-the-Trainer-Perspektive). Zudem bieten einige Beiträge eine doppelte Perspektive, indem sie sowohl Inhalte als auch Methoden der Führungskräfteentwicklung fokussieren.

Im dritten Teil „*Methoden der Führungskräfteentwicklung*“ werden Methoden vorgestellt, die verschiedenen Lernanlässen zugeordnet werden können wie Lernen in Kursveranstaltungen, Lernen im Selbststudium, Lernen in der und durch die Praxis, Kollegiale Lernformen sowie Lernen durch Feedback. Einige Beiträge beschreiben die konkrete Umsetzung einer Methode in einem Qualifizierungsprogramm und reflektieren dabei Gelingensbedingungen und Stolpersteine.

Im vierten Teil werden „*Curricula der Führungskräfteentwicklung*“ exemplarisch vorgestellt, z.B. Angebote der staatlichen Fortbildungsinstitute verschiedener Bundesländer, aber auch Qualifizierungsprogramme von Universitäten.

#### **Herausgeber**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug

Weitere Informationen unter:

<http://www.bildungsmanagement.net/FKE>

## **Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement**

Im Rahmen des MAS Schulmanagement fand am 14. Februar eine Programmleitungssitzung mit dem IBB und der PHZ Luzern statt.

## NZZ-Presseinterview mit Stephan Huber zu Anforderungen an Schulleitung

Datum: 24.02.2013



### Schulleiter brauchen pädagogische Erfahrungen

Schulleiter sollen im Kanton Zürich auch ohne Lehrerdiplom arbeiten können. Wer Lehrer führt, muss pädagogische Erfahrung mitbringen, sagt Schulforscher Stephan Huber.

**Katharina Bracher**

Welche Qualifikationen müssen Schulleiter mitbringen? Am kommenden Sonntag äussern sich die Zürcher Stimmbürger zu dieser Frage. Der Regierungsrat will, dass Schulleiter künftig auch dann eingestellt werden können, wenn sie kein Lehrerdiplom besitzen. Diese Änderung des Personalrechts für Volksschullehrer sorgte für Ärger im Kantonsrat – worauf Lehrerverbände und Gewerkschaften das Referendum ergriffen. Nun erhalten die Gegner der neuen Regelung Auftrieb aus der Pädagogik-Forschung.

«Gute Schulleiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein hohes Professionswissen über den Unterricht mitbringen», sagt Professor Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug. Er ist Verfasser einer internationalen Studie über Schulleitung, die erstmals auch Arbeitsbedingungen und Aufgabengebiete von Deutschschweizer Schulleitern empirisch erforscht. Zu diesem Thema liegen noch wenig wissenschaftliche Erkenntnisse vor, denn in der Schweiz kennt man Schulleitungen erst seit ein paar Jahren.

«Ein Grossteil der Arbeit von Schulleitern besteht aus Organisations- und Verwaltungsaufgaben», sagt Forscher Huber (siehe Grafik). Für die meisten anderen Aufgaben, etwa Coaching und die Führung des Lehrkörpers, sei aber pädagogisches Wissen gefragt. «Die Akzeptanz bei den Lehrpersonen hängt stark davon ab, ob jemand Ahnung hat von den Problemen des Unterrichts», sagt Huber weiter. In vielen Kantonen haben Schulleiter an kleinen Schulen noch ein relativ grosses Unterrichtspensum. «Eine Schule leiten heisst vor allem auch pädagogisch leiten», lautet Hubers Schlussfolgerung. Der Schweizer Schulleiter-Verband sieht das differenzierter. «In den allermeisten Fällen braucht es als Schulleiter eine pädagogische Ausbildung», sagt Peter Baumann vom Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz. Trotzdem könne er Ausnahmen nicht absolut ausschliessen. «In der Realität wird es aber auch mit der neuen Regelung kaum Schulleiter geben, die keinen pädagogischen Hintergrund haben», sagt Baumann. Der Zürcher Schulleiter-Verband hat aus ähnlichen Gründen die Stimmfreigabe für die Abstimmung beschlossen. «Ein Schulleiter, der nichts von Pädagogik versteht, ist ohnehin nicht lange Schulleiter», sagt dessen Präsident Peter Gerber. Es gebe heute schon Schulen in der Schweiz, die von Personen geführt würden, die keinen pädagogischen Hintergrund hätten. «Das ist besonders in grossen Schulen möglich, wo sich die Schulleitung aus zwei Per-

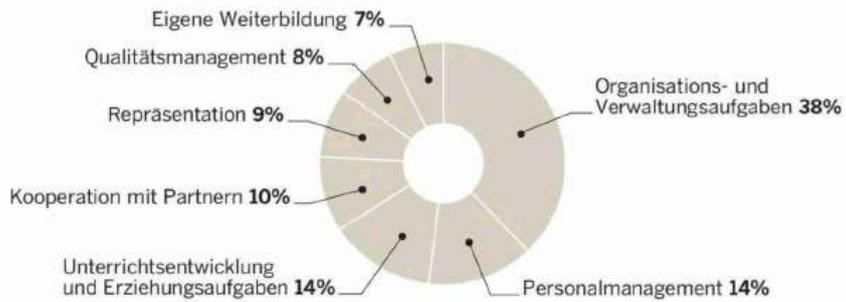
sonen zusammensetzt. Die eine übernimmt die betriebswirtschaftliche, die andere die pädagogische Leitung», sagt Gerber. Und gewisse administrative Tätigkeiten könnte auch ein Assistent machen. Hubers Umfrage ergab diesbezüglich, dass Schulleiter 38 Prozent ihrer Arbeitszeit in die Organisation stecken. «Darunter sind auch Arbeiten, die an Sekretariate delegierbar wären», sagt Huber.

Laut Huber besteht noch viel Potenzial für die weitere Professionalisierung der Führungspersonen an Schulen. Er empfiehlt, dass ein Schulleiter einen Masterstudiengang (MAS) in Bildungs- oder Schulmanagement absolvieren sollte. Ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in «Führen einer Bildungsorganisation», der heutige Standardkurs für Schulleiter, sei lediglich eine gute Ausgangsbasis.

Die Zürcher Schulleiter finden die Ausbildung auch verbesserungswürdig, aber: «Einen Master zwingend vorzuschreiben, fände ich im Moment noch übertrieben», sagt Gerber. Um eine so zeitintensive Weiterbildung auf sich zu nehmen, seien die Anreize zu gering: Die Arbeitsbelastung der Schulleiter sei sehr hoch, was sich aber nicht in der Differenz zum Lehrerlohn zeige. Der Forscher bestätigt diesen Eindruck: «12 Prozent der befragten Schulleiter zeigen starke Anzeichen einer emotionalen Erschöpfung», sagt Huber. Damit habe diese Berufsgruppe durchaus ein hohes Burnout-Risiko.

## Schulleitung ist Verwaltungsjob

### Tätigkeiten nach Zeitaufwand



Quelle: Schulleitungsstudie Schweiz, Huber et al. 2013

## Modellierung eines Kompetenz(aufbau)modells für pädagogische Führungskräfte: erneutes Treffen der Expertengruppe in Berlin



Robert Bosch **Stiftung**

Das IBB und die Stiftung der Deutschen Wirtschaft erarbeiten gemeinsam mit einer Expertengruppe im Rahmen der Transfer-Initiative „Leadership in der Lehrerbildung“ ein Kompetenz(aufbau)modell für pädagogische Führungskräfte.

Nach einem ersten Treffen im Dezember 2012 trafen sich am 25. und 26. Februar erneut die Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und allen drei Phasen der Lehrerbildung in Berlin. Mitglieder der Expertengruppe sind:

- Kay Adenstedt, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Arbeitsbereich Bildungsmanagement, Promovend des Studienkollegs der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Matthias Böckermann, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung NLQ
- Martin Drahm, Referendar und Alumnus des Studienkollegs der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Sibylle Engelke, Sächsisches Bildungsinstitut
- Heike Ekea Gleibs, Stiftung der Deutschen Wirtschaft gGmbH
- Carsten Groene, IQSH - Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen
- Susanne Herrmann, Stiftung der Deutschen Wirtschaft gGmbH
- Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Institut für Bildungsmanagement und –ökonomie der Pädagogische Hochschule Zug, Zentralschweiz
- Torsten Klieme, Kultusministerium Sachsen-Anhalt und LISA, Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung
- Peter Koderisch, Staatliches Seminar für Didaktik und Lehrerbildung Freiburg
- Claudia Rugart, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
- Norbert Ryl, LISA Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt
- Dr. Hajo Sassenscheidt, Freier Berater
- Nadine Schneider, Institut für Bildungsmanagement und -ökonomie der Pädagogische Hochschule Zug, Zentralschweiz
- Pierre Tulowitzki, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Pädagogik
- Inéz-Maria Wellner, Lehramtsstudentin und Stipendiatin im Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
- Birgit Weyand, Universität Trier, Zentrum für Lehrerbildung

Ausgehend von den Handlungsfeldern von Schulmanagement werden Kompetenzen pädagogischer Führungskräfte abgeleitet und die kontinuierliche Entwicklung dieser Kompetenzen über alle Phasen der Lehrerbildung hinweg skizziert. Ziel ist es, damit einen Beitrag zur systematischen Führungskräfteentwicklung für Schulen zu leisten und Politik und Praxis Orientierung zu geben.





## Fachexperte bei der Kultusministerkonferenz der BRD



Stephan Huber folgte am 27. Februar der Einladung der Kultusministerkonferenz (KMK) der Bundesrepublik Deutschland und referierte dort als Fachexperte zum Thema „Schulmanagement und Führung im schulischen Kontext“. Die KMK kooperiert mit dem IBB im Rahmen einer Policy Expertise, um das Thema „pädagogische Führungskräfte“ bildungspolitisch noch stärker zu positionieren in den Bildungsministerien der Bundesländer.

## **Beratung zur Konzeptionsentwicklung für ein Entwicklungs-Assessment Center in Baden-Württemberg**



Am 1. März fand in Stuttgart die Auswertungssitzung zur Konzeptionsentwicklung für ein Entwicklungs-Assessment Center für schulische Führungskräfte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung in Baden-Württemberg statt. In der Sitzung wurde auf den Prozess und die Qualität der Produkte zurückgeblickt sowie Strategien für das Verfahren der weiteren Umsetzung entwickelt.

## **Berufung zum Adjunct Professor der Griffith University Brisbane**



Stephan Huber wurde kürzlich zum Adjunct Professor des Institutes for Educational Research der Griffith University Brisbane, Australien, berufen.

## Jahrbuch Schulleitung 2013 erschienen



Die Ansprüche an schulische Führungskräfte wachsen. Leitthema hierbei ist und bleibt das Bemühen um die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit. Auch in seiner aktuellen Ausgabe bündelt das Jahrbuch Schulleitung wichtige Erkenntnisse zur Qualitätssicherung und -entwicklung und gibt interessante Anregungen für die eigene Arbeit. Renommiertere Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Bildungspolitik, Schulverwaltung und Schulaufsicht, dem Unterstützungssystem sowie aus der Schul(leitungs)praxis berichten zentrale Befunde und geben anregende Impulse.

Das Jahrbuch umfasst die Themenbereiche

- Führung und Management,
- schulische Erziehung,
- Lernen und Unterricht,
- Organisation,
- Personal,
- Qualitätsmanagement,
- Inklusion und
- gesunde Schule.

Ein eigenes Kapitel „Praxishilfen“ ergänzt die vorangegangenen Autorenbeiträge durch Instrumente wie Checklisten, Ablaufplanungen, Methoden und Konzepte. Abschließend werden interessante Befunde aus den aktuellen Bildungsberichten 2012 aus Deutschland und Österreich vorgestellt.

### Inhalt

Das diesjährige Jahrbuch Schulleitung wird wiederum mit dem Kapitel *Führung und Management* von Schule eröffnet. Den 12 Thesen zu guter Schulleitung folgt ein Diskussionsbeitrag zu den Glaubenssätzen, die unsere Handlungsmuster prägen. Nur wer selbstbewusst damit umgehen kann, kann sich weiterentwickeln und sich fragen: Was prägt mich? Welche für mein Führungshandeln wichtigen Aspekte werden dadurch eventuell aber eingeschränkt? Der letzte Beitrag in diesem Kapitel lenkt den Blick von der einzelnen Führungskraft zur Leitungsgruppe und gibt wertvolle Tipps, wie der Neustart dieser Gruppe gelingen kann.

Das zweite Kapitel widmet sich Fragen der schulischen *Erziehung*. Im Mittelpunkt steht zunächst die Entwicklung schulischer Lerngemeinschaften, die – begriffen als Aufgabe der Schulentwicklung – eine überaus lohnende Investition darstellt. Der zweite Beitrag dieses Kapitels greift die international geführte Debatte um die Benachteiligung von Jungen im Bildungssystem auf und diskutiert die geringeren Erfolge von Jungen vor dem Hintergrund einer vermeintlichen „Feminisierung“ des Bildungssystems.

Dem *Lernen* und dem *Unterricht* ist das dritte Kapitel des Jahrbuchs Schulleitung gewidmet, das eröffnet wird mit einem Beitrag, der zur aktuellen Diskussion über Merkmale eines Unterrichts, der Lernen bewirkt bzw. intensiviert, beitragen möchte, indem er einige wichtige Ergebnisse der „Meta-Meta-Studie“ von John Hattie („Visible Learning“ 2009) knapp zusammenfasst. Die beiden sich anschließenden Texte widmen sich diagnostischen Fragestellungen: Vor dem Hintergrund einer veränderten Unterrichtskultur wird gefordert, schulische Beurteilung solle im Dienst des Lernens eines jeden einzelnen Kindes stehen, diagnostisch-förderorientiert und dialogisch-partizipativ angelegt sein. Darüber hinaus wird der kompetenzorientierte Unterricht diskutiert.

Fragen der *Organisation* werden im vierten Kapitel fokussiert, das das Thema Wissensmanagement in den Blick nimmt. Wenn wir uns Bedingungen genauer ansehen, unter denen Schulentwicklung wirklich etwas in Bewegung setzen kann, muss auch die Frage gestellt werden, wie Erreichtes erfolgreich gesichert werden und welchen Beitrag Wissensmanagement für Teamarbeit in Schulen leisten kann.

Im Kapitel *Personal* kommen Autorinnen und Autoren zu Wort, die zunächst den Aspekt schulischer Teamarbeit aufgreifen und vorstellen, wie Teamarbeit nicht nur euphemistische Beschreibung dafür ist, dass Menschen in welcher Form auch immer punktuell zusammenarbeiten, sondern so, dass Teamarbeit ihre spezifische Wirkung entfaltet. Der zweite Text in diesem Abschnitt diskutiert das im Schulleitungsalltag heikle Thema „schwieriger“ Kollegen und beschreibt die Verantwortung und Professionalität schulischer Führungskräfte im Umgang mit unterschiedlichsten Lehrerpersönlichkeiten. Schließlich wird die Lernqualität von Lehrkräften fokussiert und das Lernformat der „Kooperativen Entwicklungsarbeit zur Stärkung der Selbststeuerung“ (KESS) vorgestellt.

Im Kapitel *schulisches Qualitätsmanagement* wird der Aspekt der Lerngemeinschaft erneut aufgegriffen und – neurobiologisch reflektiert – ein Vorschlag für die Veränderung von Geist und Haltung in Schulen „von unten“ ausgebreitet: die Verwandlung von Schulklassen in Lerngemeinschaften. Innovationen an Schulen sind Thema des zweiten Textes. Sie erfordern, dass Lehrerinnen/Lehrer und Schulleitung ihre mentalen Professionsbilder in Frage stellen und verändern. Das geht nur, wenn sie Innovationen selbst gestalten und nicht nur nachvollziehen, was andere ihnen vorgeschrieben haben. Der Schlusstext dieses Kapitels widmet sich dem Feedback. Geklärt wird dessen Grundverständnis und es wird aufgezeigt, wie Feedback die Verständigung und das Verstehen im Schulentwicklungsprozess unterstützen vermag.

Inklusive Pädagogik professionalisiert den Umgang mit Heterogenität und ist damit ein Schlüssel zur Bewältigung zentraler Herausforderungen des Bildungswesens. In einem eigenen Kapitel zur *Inklusion* wird zunächst beschrieben, wie Schulen sich darauf vorbereiten können, bevor eine Integrierte Gesamtschule ihren Weg zur inklusiven Schule beschreibt und Umsetzungsstrategien vorgestellt werden, die durch einen Katalog von konkret prüfbaren Kriterien, dem „Index für Inklusion“, konstruktiv begleitet werden.

Im Kapitel „*Gesunde Schule*“ werden zunächst die Handlungsfelder eines schulischen Gesundheitsmanagements ausgebreitet, bevor in den nachfolgenden Texten Ergebnisse und Befunde aus umfangreichen - auch internationalen - Forschungsprojekten zur Arbeitssituation und zur Belastung und Beanspruchung von Schulleiterinnen und Schulleitern vorgestellt werden. In diesem Zusammenhang wird auch dargelegt, wie konkretes Leitungshandeln sich auf das Belastungsempfinden des Kollegiums auswirkt. Zwei weitere Beiträge widmen sich der professionellen Selbstsorge und dem Selbstmanagement, die mehr und mehr für alle professionell in Schule Tätigen wichtig werden. Wenn Enthusiasmus, Ideale und Engagement umkippen in Verdrossenheit und Pessimismus, Resignation und Hilflosigkeit, sprechen wir vom Phänomen des „Burnout“. Wie das Ausgebranntsein erkannt und ihm gegengesteuert werden kann und wie man dem Stress-Dreieck „mehr – schnell – perfekt“ entgehen kann, beschreiben zwei weitere Texte.

Ein separates Kapitel greift die vorgestellten Inhalte nochmals auf und bietet ausgewählte *Praxishilfen* an, mit denen individuell an den Themen weiter gearbeitet und darüber reflektiert werden kann.

In dem abschließenden Kapitel werden ausgewählte zentrale Befunde aus den *Bildungsberichten* Deutschlands und Österreichs beschrieben.

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug

### **Interessenten**

Schulleiterinnen und Schulleiter, Mitglieder der erweiterten Schulleitung, der mittleren Führungsebene an der Schule sowie von Steuergruppen, Führungskräfte an Bildungsinstitutionen, Seminarleitende und Mitglieder der Schulverwaltung, der Schulaufsicht und des Unterstützungssystems wie auch alle Personen, die sich im Rahmen der Schulentwicklung für die Qualität von Schule, Unterricht und Lernen und damit für Kinder und Jugendliche engagieren.

Weitere Informationen unter:

<http://www.bildungsmanagement.net/Jahrbuch-Schulleitung>

## MAS Schulmanagement in Luzern

Im Rahmen des MAS Schulmanagement gestaltete Prof. Dr. Stephan Huber am 4. und 5. März in Luzern eine Veranstaltung zum Thema „Führung und Management von Schule“ und „Kooperative Führung“.





## **Fortbildnerschulung in Nordrhein-Westfalen zum Thema „Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten?“**

Am 6. März leitete Stephan Huber eine Schulung für Fortbildnerinnen und Fortbildner in Nordrhein-Westfalen zum Thema „Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten? Ergebnisse der Studie „Visible Learning“ von John Hattie (2009) und die Konsequenzen für die Fortbildung“.

Zunächst stellte Stephan Huber zentrale Ergebnisse der Studie „Visible Learning“ von John Hattie (2009) vor. Die Studie benennt wirksame Einflussfaktoren auf den kognitiven Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, Möglichkeiten zur Verbesserung der Unterrichtswirksamkeit mit Blick auf schulische Gegebenheiten und die daraus folgenden Anforderungen an die Fortbildung in ihrer Rolle als Verantwortungsträger im Bereich der Fortbildung zu reflektieren.

In seinem zweiten Vortrag thematisierte Stephan Huber zentrale Merkmale und Gelingensbedingungen von Professionalisierungsmaßnahmen, insbesondere professionelle Lerngemeinschaften. Zudem skizzierte er die zentrale Rolle von schulischen Führungskräften, die im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen versuchen, Unterricht zu verbessern.



## **Kooperationsgespräche**

Am 7. März fanden Kooperationsgespräche im Kultusministerium Nordrhein-Westfalen und an der Universität Köln statt.

## Hauptvortrag zum Deutschen Schulleiterkongress

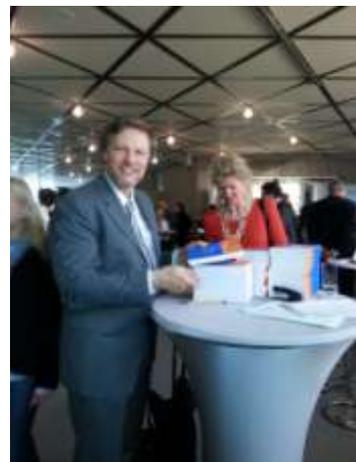


Stephan Huber übernahm im Rahmen des Deutschen Schulleiterkongresses, der vom 7. bis 9. März in Düsseldorf stattfand, einen Hauptvortrag zum Thema „Belastungsfaktoren von Schulleitung – Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie aus Deutschland, Österreich und der Schweiz?“

Schulleiterinnen und Schulleiter erleben ihre berufliche Belastung individuell sehr unterschiedlich. Eine empirische Schulleitungsstudie (2010-2011) in den deutschsprachigen Ländern ist der Frage nach ihrem Beanspruchungserleben nachgegangen. Ausgehend von Erkenntnissen über die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleiter wurden aufgrund der Tätigkeitsvorlieben und Belastungsfaktoren Handlungstypen identifiziert und Zusammenhänge zwischen dem Belastungsempfinden und individuellen bzw. institutionellen Faktoren herausgefunden. Ziel des Vortrags war eine Sensibilisierung hinsichtlich der Einflussgrößen, die sich individuell auf das Belastungserleben auswirken können. Es wurden mögliche Konsequenzen aufgezeigt, die dabei helfen können, einem hohen Beanspruchungserleben entgegenzuwirken.

Über 70 Referentinnen und Referenten boten den nahezu 2000 Teilnehmenden in Preworkshops, Hauptvorträgen, Podiumsdiskussionen und Praxisforen eine Themenvielfalt rund um die Themen Schul- und Bildungsmanagement. Der Deutsche Schulleiterkongress ist eine gemeinsame Veranstaltung von Carl Link und dem VBE Bundesverband – Verband Bildung und Erziehung und stand in diesem Jahr unter dem Motto „Schulen gehen in Führung“.





Aus der Pressemitteilung der Kultusministerkonferenz vom 9.3.2013

Die Kultusministerin von Nordrhein-Westfalen und derzeit Vizepräsidentin der Kultusministerkonferenz Sylvia Löhrmann unterstrich in ihrer Abschlussrede das hohe Anforderungsprofil von Schulleitung. „Wir müssen unser Schulsystem in der Breite und in der Spitze leistungsfähiger machen und für mehr Chancengerechtigkeit sorgen. Wir brauchen Schulen, in denen Talente gefördert, Verschiedenartigkeit geschätzt und kein Kind zurückgelassen wird. Es geht um einen Paradigmenwechsel hin zur Potenzialorientierung und weg von der Defizitorientierung“, erklärte die Ministerin. In diesem Prozess komme der Schulleitung eine besondere Verantwortung zu. „Schulleiterinnen und Schulleiter steuern die Schulentwicklung in ihrer Schule vor Ort. Dabei haben sie die Aufgabe, alle Mitglieder der Schulgemeinschaft einzubeziehen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind heute zunehmend auch als Managerinnen und Manager gefragt“, so die Ministerin weiter.

Ministerin Löhrmann unterstrich in ihrer Rede, dass die Entwicklung der Schulen hin zu mehr Eigenverantwortung ein wichtiger Wandlungsprozess sei, um die Qualität von Unterricht und die individuelle Förderung weiter zu verbessern. „In diesem Prozess nimmt die Schulleitung zunehmend die Schlüsselrolle ein. Vieles, was mit dem Ziel einer Qualitätsverbesserung schon auf den Weg gebracht ist und erste Erfolge zeigt, wäre ohne sie nicht möglich gewesen“, erklärte Löhrmann. Sie verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass Qualitätssicherung und -verbesserung bei der Kultusministerkonferenz ganz oben auf der Agenda stünden. Davon zeugten zahlreiche Fachtagungen und Beschlüsse, besonders aber die Bildungsstandards in verschiedenen Fächern für bestimmte schulische Bildungsabschnitte.

Abschließend betonte Ministerin Löhrmann: Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen die Herausforderungen der Zukunft mit großem Engagement an. Dafür gebührt ihnen Dank und unsere Wertschätzung.“

## Asia Leadership Roundtable 2013



Vom 13. bis zum 15. März nahmen Stephan Huber und Guri Sekedsmo am Asia Leadership Roundtable in Shanghai teil. Zum dritten Mal in Folge war Stephan Huber Referent zum Thema "Learning for Leadership: The Impact of Professional Development of School Leaders". Auch leitete er eine Arbeitsgruppe zum Thema.

Gastgeber waren das National Institute for Educational Development of Teachers and Educational Personnel (NIDTEP) of the Ministry of Education, Thailand, und das Asia Pacific Centre for Leadership and Change (APCLC) of The Hong Kong Institute of Education. Stephan Huber und Guri Skedsmo referierten

Neben dem interessanten Tagungsprogramm wurden auch Projektabsprachen und Kooperationsvereinbarungen mit den Wissenschaftsnetzwerken Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) und International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI) getroffen. Viele der Kolleginnen und Kollegen werden zum Schulleitungssymposium im September 2013 ([www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)) dabei sein, u.a. Louise Stoll, Tony Mackay sowie Kolleginnen und Kollegen der Universitäten in Vietnam, Taiwan, China, Malaysia etc.





## Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) im Rahmen des Studienkollegs Begabtenförderung



Im Rahmen des Studienkollegs Begabtenförderung der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung (sdw) nahmen am 19. und 20. März in Etelsen/Niedersachsen rund 50 Lehramtsstudierende des Studienkollegs am Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM teil. Referenten waren Maren Hiltmann und Adolf Bartz. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten erhielten eine Rückmeldung zu eigenen Stärken und Ressourcen in Bezug auf Leitungsfunktionen und wurden sensibilisiert für ihren Entwicklungsbedarf. Neben den Fachinputs vertieften die Studierenden die Arbeitsergebnisse in verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten. Nach der Veranstaltung stand Stephan Huber noch für individuelle Fragen und Absprachen zur Verfügung.

## **Nationale Bildungsstrategie Schweiz**

Am 19. und 20. März nahm Stephan Huber als Bildungsexperte an einer Beratung mit Vertreterinnen und Vertretern der Akademien der Wissenschaften Schweiz zur „Nationalen Bildungsstrategie Schweiz“ in Thun teil.

## Evaluationsergebnisse der Brückenangebote Zug



Wer nach der obligatorischen Schulzeit für den Berufswahlprozess oder für weitere Entwicklungsschritte noch ein Zwischenjahr braucht, kann im Kanton Zug eines von drei Brückenangeboten besuchen. Das schulische Brückenangebot (S-B-A) bietet eine gezielte Vorbereitung auf den Einstieg in eine Berufsausbildung oder weiterführende Schule. Das kombinierte Brückenangebot (K-B-A) bereitet mittels einer Kombination von zwei Tagen Schule und drei Tagen Praktikum auf den Einstieg in eine Berufslehre vor. Das Integrations-Brückenangebot (I-B-A) vermittelt fremdsprachigen Jugendlichen die notwendigen Deutschkenntnisse sowie die Grundlagen in weiteren Schulfächern für den Einstieg in eine Ausbildung. Alle diese drei Brückenangebote werden durch das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug durch regelmässige Befragungen der Abgängerinnen und Abgänger evaluiert. Die Ergebnisse der Abgängerinnen- und Abgänger-Befragung 2012 zeigen ein positives Bild der drei Brückenangebote.

### **Lernende fühlen sich wohl**

Die Lernenden fühlten sich in den Brückenangeboten integriert und wohl. Sie hatten eine hohe Schulfreude und Anstrengungsbereitschaft bei einer geringen Schulangst, wobei die Anstrengungsbereitschaft bei den Lernenden des I-B-A besonders ausgeprägt war. Der grösste Teil der Befragten fühlte sich im jeweiligen Brückenangebot angemessen gefordert.

Die Beurteilung der Lernzielerreichung am Brückenangebot fällt ebenfalls durchwegs positiv aus: Am meisten Fortschritte attestierten sich die Lernenden aller Brückenangeboten in ihrer Sozialkompetenz, vor der Selbst-, der Methoden- und der Sachkompetenz. Die Lernenden zeichneten sich durch eine hohe Verantwortung für das eigene Lernen aus. Die Befragten am S-B-A schätzten die Fächer Weltkunde, Deutsch und Mathematik sowohl für ihre Allgemeinbildung als auch für ihre berufliche Zukunft als am nützlichsten ein. Die Lernenden am K-B-A sahen in der individuellen Berufsvorbereitung den grössten Nutzen, während bei den Lernenden am I-B-A das Deutschlernen im Vordergrund stand. Die verschiedenen Lernsettings (beispielsweise Themenatelier, Vertiefung) wurden von den Befragten sehr positiv bewertet, dies obwohl sie ihre Einflussmöglichkeiten auf die Lernangebote für eher gering hielten.

### **Unterstützung im Berufswahlprozess wird geschätzt**

Von den Lernenden besonders geschätzt wurden die Lernberatung und das persönliche Coaching, die als sehr hilfreich angesehen wurden. Die Befragten schätzten auch die Unterstützung im Berufswahlprozess. Neben den Eltern gehörten an allen Brückenangeboten die Lehrpersonen zu den wichtigsten Entscheidungshelfern bei der Berufswahl. Für die Lernenden am I-B-A waren sie sogar die wichtigsten Beraterinnen und Berater in Bezug auf die künftige Ausbildung. Eine herausragende Stellung nahmen am K-B-A die Praktika ein, die von den Befragten einhellig als

sehr wichtig für ihren Einblick in die Arbeitswelt und in verschiedene Berufe und Betriebe bewertet wurden. Auch Schnupperlehren sind für die Berufswahl sehr wichtig.

Eine Berufslehre oder eine berufliche Grundbildung im Attest begannen am S-B-A 53 der 62 Befragten, am K-B-A 33 von 39 Befragten und am I-B-A sieben der 24 befragten Abgängerinnen und Abgänger. Weiterführende Schulen besuchen fünf Lernende aus dem S-B-A, eine Person aus dem K-B-A und zehn aus dem I-B-A. Eine weitere Zwischenlösung fanden drei Abgängerinnen und Abgänger am S-B-A, fünf am K-B-A und sechs am I-B-A. Je eine Person am S-B-A und am I-B-A stiegen direkt ins Erwerbsleben ein. Mit diesen Anschlusslösungen waren die Befragten ziemlich zufrieden und sie waren sich ihrer Entscheidung in den meisten Fällen sicher.

Insgesamt zeigt die Abgängerinnen- und Abgängerbefragung ein positives Bild der Brückenangebote. Den Angeboten gelingt es demnach, die Lernenden abzuholen und sie auf dem Weg in eine berufliche Ausbildung gut zu begleiten. Ob der Schritt in diese Ausbildungen gelingt, wie viele der Abgängerinnen und Abgänger den angestrebten Abschluss erzielen werden und welche Bedeutung dafür rückblickend die Brückenangebote haben, soll eine geplante Follow-up-Studie zeigen.

*von Christine Wolfgramm*



## Beiträge zum MiB-Kongress in Halle an der Saale



Vom 21. bis 23. März fand an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg der Kongress „Management im Bildungsbereich“ statt. Das Thema lautete „Management und „Leadership – Innovative Impulse für Schulen und Kindertagesstätten“. Veranstalter war der Arbeitsbereich Bildungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen und Juristischen Fakultät.

Das IBB war mit zwei Beiträgen vertreten. Stephan Huber referierte zum Thema „System leadership - Führungskräfte sichern und fördern die Qualität durch Kooperation und Vernetzung“ und präsentierte gemeinsam mit Nadine Schneider, Dr. Michael Bear, Heike Gleibs und Susanne Herrmann das „Kompetenzaufbaumodell für pädagogische Führungskräfte“. Im Rahmen der Transfer-Initiative „Leadership in der Lehrerbildung“ erarbeiten das Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz ein Kompetenzaufbaumodell für pädagogische Führungskräfte.

### **System Leadership - Führungskräfte sichern und fördern die Qualität durch Kooperation und Vernetzung**

System Leadership ist ein Konzept der Schulentwicklung, bei dem die Einzelschulen über ihre eigenen Schulgrenzen hinaus tätig werden, damit das Schulsystem der Region als Ganzes profitiert. Dabei soll dem Phänomen begegnet werden, dass die Schere zwischen den besonders guten und den schlechteren Schulen, die oft vielfachen Belastungen ausgesetzt sind, immer weiter auseinandergeht. Schulen sollen sich gegenseitig unterstützen zugunsten einer positiven Entwicklung aller Schulen. Eine zentrale Rolle dabei spielen die schulischen Führungskräfte. Schulleiterinnen und Schulleiter ergreifen funktional sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten, um dieses Ziel zu erreichen. Neben der Kooperation innerhalb der Schule oder der Kooperation in der Schulleitung spielt die Kooperation zwischen und mit anderen benachbarten Schulen sowie die Vernetzung mit weiteren Partnern eine bedeutende Rolle. System Leadership wird als ein wichtiger und realistischer Schritt gesehen in Richtung regionale Bildungslandschaften, deren Sinn zwar unbestritten, aber deren Machbarkeit bei den schulischen Akteuren selbst oft als fraglich eingeschätzt wird. Im Workshop wird zunächst das Konzept System Leadership vorgestellt und dessen Machbarkeit diskutiert. Im Fokus steht dabei insbesondere die Rolle der schulischen Führungskräfte. Literatur: Huber, S.G. & Ahlgrimm, F. (2012). Kooperation: Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster u.a.: Waxmann.

### **Kompetenzaufbaumodell für pädagogische Führungskräfte**

Pädagogische Führungskräfte haben maßgeblichen Anteil am Gelingen guter Schulen. Im Zuge der Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften wurden in den letzten Jahren in nahezu allen Bundesländer Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile für Schulleitungen entwickelt. Weniger in den Blick genommen wurde bei der Entwicklung und Qualifizierung pädagogischer Führungskräfte bisher die Rolle der Lehrerbildung – beginnend mit der Hochschulausbildung.

Im Rahmen der Transfer-Initiative „Leadership in der Lehrerbildung“ erarbeiten das Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz ein Kompetenzaufbaumodell für pädagogische Führungskräfte. Ausgehend von den Handlungsfeldern von Schulmanagement werden Kompetenzen pädagogischer Führungskräfte abgeleitet und die kontinuierliche Entwicklung dieser Kompetenzen über alle Phasen der Lehrerbildung hinweg skizziert. Ziel ist es, damit einen Beitrag zur systematischen Führungskräfteentwicklung für Schulen zu leisten und Politik und Praxis Orientierung zu geben.

Im Workshop werden erste Ergebnisse dieses Kompetenzaufbaumodells für pädagogische Führungskräfte vorgestellt und mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutiert. Ein Schwerpunkt ist dabei die Diskussion einer „Entwicklungslandkarte“, die anhand von Bewährungsfeldern, Funktionsstellen und Maßnahmen zeigt, wie die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut und weiterentwickelt werden können und welche Rolle die gesamte Lehrerbildung dabei hat.





## Vortrag vor der Versammlung der Präsidenten der kantonalen Schulleitungsverbände



Vor der Versammlung der Präsidenten der kantonalen Schulleitungsverbände am 23. März in Aarau referierte Stephan Huber zur Belastungssituation der Schulleitung in der deutschsprachigen Schweiz.

## **Vortrag zum F&E Forschungslunch**

Im Rahmen des F&E Forschungslunch der PHZ Zug präsentierten am 26. März Marius Schwander und Stephan Huber ausgewählte Ergebnisse der Analysen der 4330 Arbeitstagebücher von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg der Schulleitungsstudie 2011/12. Im Anschluss an den Vortrag kamen sie mit den Teilnehmenden ins Gespräch.

## Bildungssymposium und Schulleitungssymposium 2013: Programm liegt vor



Vom 26. bis 28. September findet das internationale Schulleitungssymposium zum dritten Mal in Zug statt und wird ausgebaut zu einem Schweizer Bildungssymposium. Das Tagungsthema lautet: Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung.

Das Programm, das Mitte Mai noch erweitert wird, ist zu finden unter:

[www.Schulleitungskongress.net/2013/pdf/SLS-2013-Programm-DE-13-04-12.pdf](http://www.Schulleitungskongress.net/2013/pdf/SLS-2013-Programm-DE-13-04-12.pdf)

Renommierte nationale und internationale Kolleginnen und Kollegen werden sowohl im Plenumsprogramm als auch im umfangreichen Parallelprogramm vertreten sein.

Bisher liegen bereits über 200 Anmeldungen vor, mit den Referentinnen und Referenten liegt die Teilnehmendenzahl dann bei fast 300.

Ein kurzer Filmtrailer stimmt auf das SLS ein: [www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php)

Weitere Informationen sind zu finden unter: [www.Schulleitungssymposium.net/2013](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013)

## **MAS Schulmanagement in Luzern**

Im Rahmen des MAS Schulmanagement gestaltete Prof. Dr. Stephan Huber am 9. und 10. April in Luzern eine Veranstaltung zum Thema „Kooperation in der Schule“ und „Kooperation mit anderen Partnern“.

## Honorary Research Fellow an der University of Manchester



Stephan Huber ist seit 2012 Honorary Research Fellow in der School of Education in der Faculty of Humanities der University of Manchester, United Kingdom. Sein Amt wurde nun verlängert.

## **Proflec Work-Conference mit allen internationalen Partnern in Sevilla**

Vom 10. bis 14. April fand die erste Work-Conference im Rahmen des EU-Projekts „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) zum Ausbau des KPSM-Projekts in Sevilla statt. 15 Forscherinnen und Forscher aus 12 Ländern nahmen teil. Es wurde ein gemeinsames Verständnis zu den geplanten Arbeitsergebnissen entwickelt (Adaption und Weiterentwicklung von KPSM, Entwicklung von Schulleitungscoachingverfahren und Blended-Learning-Material sowie Forschung darüber im Rahmen der Führungskräfteentwicklung) und die Projektschritte über die nächsten zwei Jahre wurden konkretisiert. Das IBB hat den Lead bei diesem EU-Projekt.



## Forschungskolloquium an der Universität Sevilla



Im Rahmen eines Forschungskolloquiums an der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Sevilla/Spanien präsentierten Stephan Huber und Guri Skedsmo am 15. April ausgewählte Projekte des IBB aus dessen Forschungsschwerpunkten Governance und Schulleitung im Rahmen des Research Seminars zum Thema "Current trends about inquiring on educational leadership".

The purpose of the seminar was basically sharing information about projects and activities that are being carried out by the participants. Taking into account that all of the participants share a strong interest on research on school leadership and improvement, the possibilities of strengthen the collaboration among the participants in the future were also be explored.

Teilnehmende waren:

- Mariana Altopiedi, Universidad de Sevilla
- Antonio Bolívar, Universidad de Granada
- Esperanza Domínguez Parra, Universidad de Sevilla
- Eduardo García-Jiménez, Universidad de Sevilla
- Reyes Hernández, Universidad Autónoma de Madrid
- Stephan Huber, Institute for the Management and the Economics of Education (IBB). University of Teacher Education of Central Switzerland, Zug
- José Manuel Lavié, Universidad de Sevilla
- Julián López-Yáñez, Universidad de Sevilla
- Sara Muñoz, Universidad de Sevilla
- Javier Murillo, Universidad Autónoma de Madrid
- Nieves Oliva, Universidad de Sevilla
- Marita Sánchez-Moreno, Universidad de Sevilla
- Guri Skedsmo, Institute for the Management and the Economics of Education (IBB). University of Teacher Education of Central Switzerland, Zug
- Charles Slater, California State University
- Marina Tomás, Universitat Autònoma de Barcelona

Auch wurden wichtige Kontakte geknüpft. Kolleginnen und Kollegen aus dem Spanish Research Network werden auch zum Schulleitungssymposium im September zu Gast sein.

## Teilnahme am Kooperationstreffen der Verantwortlichen für Führungskräfteentwicklung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen



Am Kooperationstreffen der Verantwortlichen für die Führungskräfteentwicklung und Schulleiterqualifizierung der Bundesländer Sachsen (Sächsisches Bildungsinstitut, Bereich Führungskräftefortbildung), Sachsen-Anhalt (Koordinierungsstelle für Führungskräfteentwicklung für Schulen in Sachsen-Anhalt) und Thüringen (Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien, Bereich Führungskräfteentwicklung und Schulleiterfortbildung) am 15. und 16. April in Freyburg (Unstrut) nahm Nadine Schneider teil.

Das IBB war von 2009 bis 2012 für die wissenschaftliche Begleitung der Führungskräfteentwicklung in den Ländern verantwortlich und vorher maßgeblich an der Konzeptionsentwicklung in den Ländern beteiligt. Die weiteren Entwicklungen verfolgen Stephan Huber und seine Kolleginnen und Kollegen mit Interesse. Die Fachbereiche für Führungskräfteentwicklung und Schulleiterqualifizierung in den Fortbildungsinstituten der Länder sind auch Kooperationspartner zum Schulleitungssymposium 2013 ([www.Schulleitungssymposium.net/2013](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013)).





## Treffen des Fachrats des CAS Educational Governance

Am 17. April trafen sich in Luzern die Mitglieder des Fachrat des CAS Educational Governance, um die strategisches Entwicklung des CAS zu besprechen.

Mitglieder im Fachrat sind:

- Hans Ambühl, Generalsekretär, Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK, Bern
- Konstantin Bähr, Dipl.-Theol., M.A. (Soziologie), Stv. Leiter Bildungsplanung, Leiter Schulqualität und Leistungsmessung, Bildungsdirektion Kanton Zürich
- Andreas Brand, Amtschef ABMH, Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen, Kanton Solothurn
- Ursula Bolli-Schaffner, Prof., Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – Departement Angewandte Linguistik, Leiterin Mentoring für Führungsfrauen, Winterthur
- Brigit Eriksson-Hotz, Prof. Dr., Rektorin PH Zug
- Rainer Huber, ehemal. Regierungsrat und Bildungsdirektor Kanton Aargau, Geschäftsführer Forum Bildung, Zürich/Winterthur
- Ruth Jermann, Stv. Direktorin Geschäftsstelle SVEB, Dachverband der Weiterbildung, Bern
- Regina Kuratle, lic. phil. eMBA HSG, Projektleiterin Schulharmonisierung, Erziehungsdepartement Kanton Basel-Stadt
- Silvia Kübler, Dr., Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung Aarau
- Dalia Schipper, Dr., Direktorin EHB-IFFP-IUFFP, Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung, Zollikofen
- Urs Sieber, Geschäftsführer OdASanté, Organisation der Arbeitswelt Gesundheit, Bern
- Therese Steffen Gerber, Dr. phil. I, Abteilungsleiterin Allgemeine Bildung und Bildungszusammenarbeit, Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI
- Erich Stutz, Rektor Berufsbildungsschule BBW, Winterthur
- Patrik Schellenbauer, Dr. oec. publ., Projektleiter Avenir Suisse, Think Tank for Economic and Social Issues, Zürich
- Charles Vincent, Dr., Leiter Dienststelle Volksschulbildung, Bildungs- und Kulturdepartement, Kanton Luzern
- Heinz Rhyn, Prof. Dr., Leiter Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation, PH Bern

## Hauptvortrag bei der Fachtagung der GEW



Am 19. April war Stephan Huber Hauptreferent zum Thema „Herausforderungen in der Schulleitung“ bei der Fachtagung der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) Baden-Württemberg für Schulleitungsmitglieder und Lehrkräfte in Stuttgart. Zudem war er, neben Andreas Stoch, Kultusminister in Baden-Württemberg, und Doro Moritz, GEW-Landesvorsitzende, Teilnehmer am Podiumsgespräch zum Thema „Wie geht die Kultuspolitik mit den Herausforderungen in der Schulleitung um?“



## NZZ-Pressebericht zur Schulleitungsstudie in den deutschsprachigen Ländern

Die Neue Zürcher Zeitung griff kürzlich die vom IBB durchgeführte Schulleitungsstudie in den deutschsprachigen Ländern auf.

Projektinformationen sind zu finden unter: [www.Bildungsmanagement.net/SL-BB](http://www.Bildungsmanagement.net/SL-BB)

Der Presseartikel ist auch zu finden unter: <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/jeder-sechste-schulleiter-vor-dem-burnout-1.18068462>

**Neue Zürcher Zeitung**  
– 22. April 2013, 09:52 –

### Jeder sechste Schulleiter vor dem Burnout

16 Prozent der Schulleiter sind so stark beansprucht, dass sie kurz vor dem Arbeitsausfall stehen. Am höchsten ist die Belastung laut einer Studie im Kanton Basel-Stadt.

**Katharina Bracher**

Selbst in der Klasse zu unterrichten, mit anderen Schulleitern über Probleme zu sprechen, auf die Bedürfnisse der Schüler einzugehen, all diese Aufgaben machen die Schweizer Schulleiter gerne. Dagegen schätzen sie gar nicht: von oben diktierte Reformen umsetzen, mit Lehrpersonen Konflikte austragen und zwischen Eltern und Lehrkräften im Konfliktfall vermitteln. Zu diesem Schluss kommt die Studie von Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zug. Er ist Verfasser der ersten länderübergreifenden Studie zur Arbeitssituation der Schulleiter in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz.

Huber kennt die Sorgen und Nöte der Schulleiter genau. Insgesamt 5394 Berufsleute haben an der Befragung teilgenommen – unter ihnen 889 Schweizer. Unter anderem haben sie Fragen beantwortet, die Aufschluss geben über ihre Arbeitsbelastung, Arbeitszufriedenheit und die emotionale Erschöpfung. «Alle drei Messwerte zusammen erlauben die Einordnung in ein Burnout-Risiko-Schema», erklärt Huber. Dabei haben die Forscher drei Gruppen unterschieden: wenig, mittel und stark belastet. «Wir haben festgestellt, dass etwa 16 Prozent der Schweizer Schulleiter in die Gruppe der stark belasteten Personen gehören», sagt Huber. Stark belastet heisst: so sehr durch den Beruf beansprucht, dass ein Arbeitsausfall wahrscheinlicher ist als bei den anderen Gruppen. Die Forscher haben Faktoren identifiziert, die eine Überlastung begünstigen. «Es sind Personen mit hoher Einsatzbereitschaft, geringer Stressresistenz und wenig kollegialer Unterstützung im Team, die auffällig häufig in diese Risikogruppe gehören», erklärt Huber. Daneben schreie sich die Belastung über die Zeit zu kumulieren. «Je länger man Schulleiter ist, desto höher ist auch das Belastungsempfinden», sagt Huber.

Der Verband der Schweizer Schulleiter betrachtet lieber die Kehrseite der Medaille. «Immerhin sind es 84 Prozent, die nicht so stark belastet sind», sagt Präsident Bernard Gertsch, der selbst Schulleiter in Egnach (TG) ist. Ganz allgemein hätten sich jedoch in der Studie die Erfahrungen des Verbands bestätigt. «Die Leitung einer Schule ist angesichts der Reformen und zunehmenden Verwaltungsaufgaben immer anspruchsvoller geworden», sagt Gertsch. Ausserdem kenne man den Beruf des Schulleiters hierzulande erst seit wenigen Jahren. «Aufgaben und Kompetenzen müssen sich zuerst noch zu einem Berufsbild verfestigen», erklärt Gertsch.

In der Belastung der Schulleiter gibt es regionale Unterschiede. So sind gemäss der Studie Schulleiter im Kanton Zug etwas weniger belastet, während jene im Kanton Basel-Stadt sich besonders belastet fühlen. Für Dieter Baur, Co-Präsident des Basler Schulleiter-Verbands, ist dieser Befund nicht weiter erstaunlich. «Die Schulen in Basel-Stadt befinden sich gerade in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess», erklärt Baur. Die Struktur der Volksschule wird Harmos-konform umgestellt. Diese Baustelle ist durchaus wörtlich zu verstehen. «Viele Schulgebäude befinden sich momentan im Umbau», sagt Baur. Die räumlichen und personellen Umstellungen hätten Unsicherheiten zur Folge. Die un stabile Situation im Lehrzimmer werde noch einige Jahre andauern, sagt Baur.

Weiter bemerkenswert an der ersten grossen Schulleiter-Studie ist der Vergleich mit Deutschland. Während in der Schweiz in den Top Ten der unbeliebtesten Aufgaben gleich dreimal der Bereich Konfliktmanagement genannt wird, fallen diese Aufgaben den deutschen Schulleitern offenbar nicht so schwer – sie fehlen ganz in den Top Ten der unbeliebtesten Aufgaben. «Deutsche streiten eben lockerer als wir», sagt Gertsch dazu, «und Schweizer leiden schneller im Streit.»

**Stephan Huber**

Der Wissenschaftler hat die Arbeitssituation von Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz verglichen.



## Videos zum Schulleitungssymposium



Das Schulleitungssymposium wird neben Publikationen und Fotos auch durch Videos dokumentiert und präsentiert. Folgende Videos liegen vor und stimmen auf das SLS 2013 (26. bis 28. September) ein:

- Trailer für das SLS 2013 (Deutsch): [www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php)
- Trailer für das SLS 2013 (Englisch): [www.EduLead.net/2013/video-trailer-english.php](http://www.EduLead.net/2013/video-trailer-english.php)
- Statements von Teilnehmern (Deutsch): [www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-statements-deutsch.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-statements-deutsch.php)
- Statements von Teilnehmern (Englisch): [www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-statements-english.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-statements-english.php)
- Film und Trailer SLS 2009 (Deutsch und Englisch): [www.Schulleitungssymposium.net/2009/videos.html](http://www.Schulleitungssymposium.net/2009/videos.html) bzw. [www.EduLead.net/2009/videos.htm](http://www.EduLead.net/2009/videos.htm)
- Film SLS 2011 (Deutsch und Englisch): [www.Schulleitungssymposium.net/2011/videos.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2011/videos.php) bzw. [www.EduLead.net/2011/videos.php](http://www.EduLead.net/2011/videos.php)
- Trailer Zug und Umgebung: [www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-zug-international.php](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-zug-international.php)

Das Schulleitungssymposium findet vom 26. bis 28. September an der PH(Z) Zug zum Thema „Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung“ statt. Das Programm und weitere Informationen zur Fachtagung sind zu finden unter: [www.Schulleitungssymposium.net/2013](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013)

## Entwicklung eines Assessment Centers für das pädagogische Führungspersonal in Baden-Württemberg



Das IBB hat das Bundesland Baden-Württemberg bei der Entwicklung eines Assessment Centers für das pädagogische Führungspersonal beraten. Das Verfahren basiert auf dem Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter des Landes Baden-Württemberg und soll „im Sinne einer nachhaltigen Personalentwicklung [...] vor allem den Teilnehmerinnen und Teilnehmern helfen, ihre Stärken und ihren Entwicklungsbedarf zu erkennen, um eine zielgerichtete Weiterentwicklung zu ermöglichen“. Im Herbst 2012 erfolgten zwei Pilotdurchführungen. Die Ergebnisse der extern durchgeführten Evaluationsstudie zum Erleben und zur Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. der beteiligten Beobachtungsteams sind äusserst positiv. Die Autoren der Studie regen an einzelnen Punkten Optimierungen an, begrüßen aber das Angebot und kommen zu dem Urteil, dass das Verfahren „den Standards professioneller Entwicklungs-ACs“ entspricht. Entsprechend erfreulich fallen auch die Zufriedenheitsurteile der Teilnehmenden aus.

## Evaluation der Angebote für Schulleitende im Aargau



Im Auftrag des Departements für Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau evaluiert das IBB die Angebote zur Aus- und Weiterbildung sowie zur Beratung und Unterstützung für Schulleitende. Im Zuge dieser Evaluation werden aktuell die rund 400 im Aargau tätigen Schulleitenden mittels eines Onlinefragebogens zu ihrem Nutzungsverhalten und ihren Einschätzungen zur Qualität dieser Angebote befragt. Parallel dazu laufen Interviews mit Teilnehmenden eines Ausbildungsgangs für Schulleitende, dem CAS Schulleitung der PH FHNW. Die Evaluation wird Mitte des Jahres abgeschlossen.

# **Begleitung der New York Delegation der Robert Bosch Stiftung in Berlin**

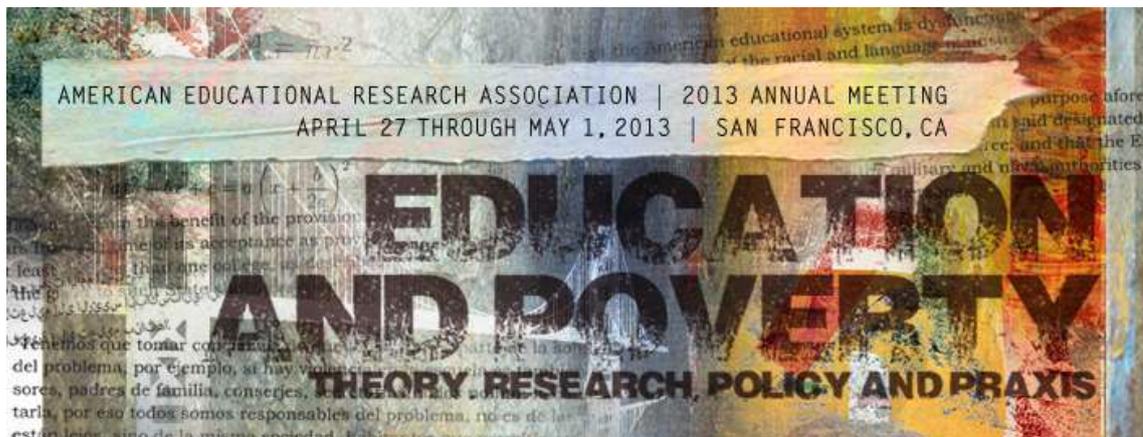
21 bis 23. April

## Beiträge zur AERA 2013 in San Francisco



Vom 27. April bis zum 1. Mai fand in San Francisco die Konferenz der American Educational Research Association mit über 14.000 Teilnehmende statt. Die AERA 2013 stand unter dem Motto „Education and Poverty: Theory, Research, Policy, and Praxis“.

Education has long been seen as a way out of poverty. Educational systems also perpetuate cycles of poverty and wealth. Poverty interacts with education through local, national, and international systems of financial markets and the global knowledge economy. The goal is to consider the relationships of education and poverty. The theme is conceived broadly to include the ways that education theory, research, policy, and praxis contribute to alleviating economic, intellectual and moral poverty.



Das IBB war mit vier Beiträgen vertreten.

27.4.

**Quality of Continuing Professional Development for Teachers – a Mixed-Method Study of its Organisation and Governance and its Impact on Practice**

Poster Presentation

28.4.

**Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback**

Roundtable Presentation

28.4.

**Teacher Professionalization, School Improvement, and Educational Systems: Effects and Effectiveness-Enhancing Factors**

Paper Presentation

Chair: Stephan Gerhard Huber

30.4.

**International Perspectives on School Leadership**

Roundtable Presentation

Chair: Stephan Gerhard Huber



## **Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Zürich**



Im Rahmen des Lehrgangs „Führen einer Bildungsorganisation“ an der PH Zürich nahmen am 13. Mai Studierende am Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM teil. Referent war Stephan Huber. Neben den Fachinputs vertieften die Studierenden die Arbeitsergebnisse in verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten. Nach der Veranstaltung stand Stephan Huber noch für individuelle Fragen und Absprachen zur Verfügung.

## **Erste Sitzung des Kuratoriums der Landesakademie Baden-Württemberg**



Am 14. Mai fand die erste Sitzung des Kuratoriums der Landesakademie für Lehrerfortbildung und Personalentwicklung Kultusministeriums Baden-Württemberg statt. Stephan Huber ist seit Jahresbeginn Mitglied des neu gegründeten Beratungsgremiums.

## Interviews im Projekt „Schulmanagement in Bildungsregionen“

Robert Bosch **Stiftung**

Im Rahmen des Projekts „Schulmanagement in Bildungsregionen“ führten Stephan Huber und Vera Bender am 8. Mai in Ravensburg und am 15. Mai in Freiburg Interviews mit Vertreter/innen verschiedener Akteursgruppen des Schulsystems in den beiden Bildungsregionen. Die Interviews werden nun unter einer Governance-analytischen Perspektive ausgewertet. Das Projekt wird durch die Robert Bosch Stiftung initiiert und gefördert. Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation übernimmt das IBB.

Weitere Informationen:

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/33046.asp>



## Teilnahme am Promotionsverfahren

Am 16. Mai war Stephan Huber als Mitglied der Promotionskommission eingeladen, die mündliche Promotionsprüfung an der Universität Kiel von Pierre Tulowitzki mit abzunehmen.



## Kooperationsgespräche mit ASD



Am 17. Mai fanden Kooperations- und Projektabsprachen mit Vorstandsmitgliedern des Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) statt.

## Forschungstag an der PHZ Zug

Zum alljährlichen Forschungstag der PHZ Zug am 17. Mai präsentierten die Studierenden des 3. Studienjahres ihre Bachelor- und die Studierenden des 2. Studienjahres ihre Projektstudienarbeiten. Zum Thema „Belastung bei schulischen Führungskräften“ betreuten Christine Wolfgramm und Marius Schwander die Projektstudienarbeiten folgender Studierender: Bachmann Marco, Brunner Tanja, Colicchio Emanuela, Furrer Basil, Haas Leandra, Langenegger Caroline, Meier Christina, Messerli Ursina, Möser Alicia, Remlinger Bettina, Schnyder Hannes, Schwegler Anja, Segmüller Nathalie, Staubli Kevin, Surber Michelle, Zymberi Liri. Nach den Präsentationen fanden ein gemeinsamer Apéro und anschliessend eine Grillparty statt.



## Beteiligung am Schweizer Schulpreis



Erich Ettlín und Stephan Huber als Mitglieder der Expertenkommission sowie Brigit Eriksson als Mitglied der Jury des Schweizer Schulpreises haben am 22. Mai in Bern zur Auswahl von Schulen beigetragen. Diese Schulen werden nach der Sommerpause besucht. Insgesamt gingen über 100 Bewerbungen für den Wettbewerb ein.

Nähere Informationen unter:

<http://www.schweizerschulpreis.ch/index.php?id=1&L=0>

## **MAS-SM-Programmleitungssitzung**

Am 23. Mai fand in Luzern eine MAS-SM-Programmleitungssitzung statt mit Stephan Huber (IBB, PH(Z) Zug), Ruth Peyer (aeB Schweiz) und Martin Riesen (Studienleiter CAS/MAS Schulmanagement, PH Luzern, aeB Schweiz).

## SchulVerwaltung spezial 3/2013 zum Thema „Führungskompetenzen weiterentwickeln“ herausgegeben

Stephan Gerhard Huber und Nadine Schneider sind Herausgeber der SchulVerwaltung spezial 3/2013, Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung, zum Thema „Führungskompetenzen weiterentwickeln – Potenziale fördern im Rahmen einer systematisch angelegten schulischen Personalentwicklung“.

Inhaltsverzeichnis und weitere Informationen zum Download unter:

<http://www.bildungsmanagement.net/pdf/Huber-Schneider-2013-SVS-FKE-TOC.pdf>



Professionalisierung sollte sich in drei wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements niederschlagen: in einer qualifizierten Ausbildung für dieses Amt, einer den Anforderungen gerechten Auswahl sowie in Maßnahmen der Weiterqualifizierung bzw. in einer systematischen Personalentwicklung. Geeignete Qualifizierungsstrukturen und –möglichkeiten (in Form von kontinuierlichen Angeboten) sollten die Handlungskompetenz verbessern und individuellen Bedürfnissen (personen- und kontextbezogen) gerecht werden. Es gilt, Kompetenzen weiterzuentwickeln; dazu gehören Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Werte, Haltungen, Einstellungen, Eigenschaften und eine angemessene Selbstüberzeugtheit, ein

Bewusstsein von den eigenen Kompetenzen (das bei Wolters Kluwer erschienene Handbuch für Führungskräfte gibt zahlreiche Anregungen). Schließlich beinhaltet Professionalisierung auch, auf entsprechende Unterstützungssysteme zurückgreifen zu können, schulintern und extern, und für Leitungsaufgaben angemessene Zeitressourcen zur Verfügung zu haben.

Diese Ausgabe der Schulverwaltung spezial legt nun den Fokus auf die Entwicklung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen innerhalb der Schule. Dabei geht es sowohl darum, die eigenen Führungskompetenzen zu (er-)kennen und (weiter)zuentwickeln, als auch darum, als Schulleitung Führungskompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer zu fördern.

Zunächst werden in Grundlagenbeiträgen fundamentale Kennzeichen des Lernens Erwachsener und Merkmale guter Fort- und Weiterbildung beschrieben, Grundzüge einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie einer kompetenzorientierten Fortbildung skizziert. Die weiteren Beiträge fokussieren jeweils Methoden und Verfahren, deren Einsatz sich in der Personal- und Führungskräfteentwicklung empfiehlt. Hier geht es beispielsweise um Möglichkeiten, als Schulleitung strategisch und geplant vorzugehen. Des Weiteren werden Methoden und Verfahren des Selbstmanagements und individuellen Lernens sowie des Feedbacks und Coachings vorgestellt. Die Werkstatt widmet sich der systematischen Qualifizierungsplanung an der eigenen Schule. Neben dem Beitrag selbst bieten zahlreiche Arbeitsblätter und Checklisten, die online verfügbar sind, ein Instrumentarium, das die Entwicklung eines Schulportfolios unterstützt.

Zu bestellen ist die Schulverwaltung spezial unter:

<http://shop.wolterskluwer.de/wkd/shop/shop,1/schulverwaltung-spezial,1438-1907,linkluchterhand,3699/FirefoxHTMLShellOpenCommand>

## **Kooperationsabsprachen in Linz zum neuen Hochschullehrgang der PHÖÖ und zum EU-Projekt “Impact of School Inspection on Teaching and Learning”**

Vom 29. Mai bis 3. Juni fanden in Linz diverse Kooperationsabsprachen zum neuen Hochschullehrgang „Schulmanagement: professionell führen – nachhaltig entwickeln“ der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich sowie zum EU-Projekt “Impact of School Inspection on Teaching and Learning” (ISI-TL) statt. Im EU-Projekt ging es insbesondere um gemeinsame und vergleichende Auswertungen der Länder Schweiz und Österreich.

## Vortrag zum Kick off der Schulleitungsausbildung an der PHOÖ

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung zum neuen Hochschullehrgang „Schulmanagement: professionell führen – nachhaltig entwickeln“ referierte Stephan Huber am 3. Juni an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich zum Thema „Schulleitung heute“.

Die Pädagogische Hochschule Oberösterreich hat im Auftrag des Österreichischen Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur diesen Hochschullehrgang in Kooperation mit der Johannes Kepler Universität Linz entwickelt. Weitere Kooperationspartner sind die Pädagogische Hochschule Linz, die Pädagogische Hochschule Niederösterreich und das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule (Zentralschweiz) Zug.

Ziel dieses Hochschullehrganges mit Masteroption ist es, die für Führungspersonen im Bildungsbereich erforderlichen pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Schwerpunktbereiche dabei sind

- Führen und Leiten in Bildungseinrichtungen,
- Personal- und Teamentwicklung,
- Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung,
- Außenbeziehung und Öffnung von Bildungseinrichtungen,
- Forschungsmethoden und Forschungspraxis.

Das Studium zielt auf Persönlichkeitsbildung und Professionalisierung in der Führungsrolle. Lernerfahrungen und Kompetenzen in diesem Bereich werden integrativ in den einzelnen Modulen ermöglicht und sind wesentliche Elemente des Entwicklungsprozesses während des gesamten Studiums. Der Erwerb von Entwicklungs- und Forschungsexpertise wird einerseits durch eigene Module fundiert vorbereitet und andererseits durch Entwicklungsprojekte in der Schulpraxis und deren Reflexion und Evaluation geübt und vertieft.

Die PH OÖ Der Lehrgang richtet sich an

- Schulleiter/innen und Nachwuchskräfte für die Führung und Leitung von Bildungseinrichtungen im mittleren und höheren Management sowie
- Personen im Bereich der Schulaufsicht,
- des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich und
- Lehrende an Pädagogische Hochschulen.

Weitere Informationen unter:

<http://www.ph-ooe.at/schulmanagement.html>

## **Steuergruppensitzung „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“**



Am 4. Juni fand in Berlin eine Sitzung der Steuergruppe im Projekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ statt.

## Modellierung eines Kompetenz(aufbau)modells für pädagogische Führungskräfte: drittes Treffen der Expertengruppe in Berlin



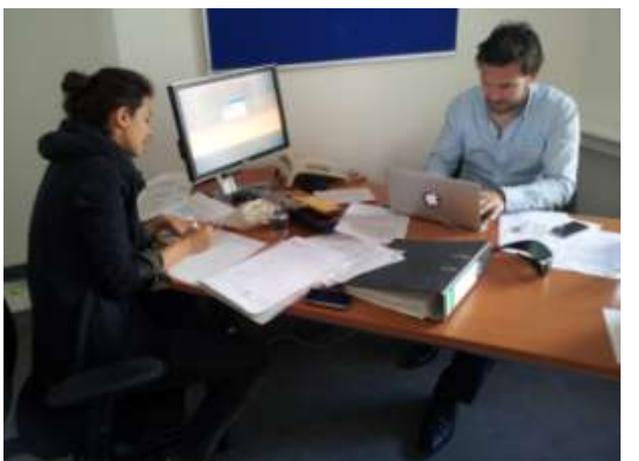
Robert Bosch **Stiftung**

Das IBB und die Stiftung der Deutschen Wirtschaft erarbeiten gemeinsam mit einer Expertengruppe im Rahmen der Transfer-Initiative „Leadership in der Lehrerbildung“ ein Kompetenz(aufbau)modell für pädagogische Führungskräfte.

Nach einem ersten Treffen im Dezember 2012 und einem zweiten im Februar 2013 trafen sich die Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und allen drei Phasen der Lehrerbildung am 4. und 5. Juni zum dritten Mal in Berlin. Schwerpunkte dieses Treffens waren zum einen Feedback und Ergänzungen zur Kompetenzmodellierung und Entwicklungslandkarte (zu beiden liegen mittlerweile umfangreiche Arbeitsdokumente vor, die durch das vom IBB geleitete Redaktionsteam erstellt wurden) und zum anderen die Entwicklung von Empfehlungen (Ziele und Visionen) zur Etablierung einer systematischen Führungskräfteentwicklung für die gesamte Lehrerbildung.

Ausgehend von den Handlungsfeldern von Schulmanagement werden Kompetenzen pädagogischer Führungskräfte abgeleitet und die kontinuierliche Entwicklung dieser Kompetenzen über alle Phasen der Lehrerbildung hinweg skizziert. Ziel ist es, damit einen Beitrag zur systematischen Führungskräfteentwicklung für Schulen zu leisten und Politik und Praxis Orientierung zu geben.







## Beiratstreffen des Studienkollegs der sdw



Robert Bosch **Stiftung**

Am 6. und 7. Juni nahm Stephan Huber als Beiratsmitglied am jährlichen Treffen des zwölfköpfigen Beirats des Studienkollegs der Stiftung der Deutschen Wirtschaft in Berlin teil. Im Rahmen des Treffens besuchten die Beiratsmitglieder eine Schule der Würth Stiftung.



Der Beirat berät das Studienkolleg bei der strategischen Programmplanung. Die Experten aus Hochschule, Schule, Medien und Wirtschaft begleiten als kritische Freunde die Aktivitäten des Förderprogramms.

Mitglieder im Beirat sind:

- Achim Albrecht, Lehrbeauftragter in der 1. Phase der Lehrerbildung an der Universität Kassel
- Dr. Hermann Fußstetter, VP Innovation Management Support, Wacker Chemie AG a.D.
- Stefan Großöhmingen, Vorstandsmitglied der Stiftung Würth (Trägerin der Freien Schule Anne-Sophie in Künzelsau und Berlin)
- Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug
- Dr. Roman Rösch, Stellvertretender Bereichsleiter Bildung, Gesellschaft und Kultur
- Birka Schmittke, Schulrätin in der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Jugend in Berlin, Leiterin der Schulberatung proSchul Berlin
- Prof. Dr. Michael Schratz, Dekan der Fakultät für Bildungswissenschaften an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung
- Prof. Dr. Claudia Solzbacher, Lehrstuhlinhaberin für Schulpädagogik an der Universität Osnabrück
- Martin Spiewak, Redakteur bei der ZEIT
- Cornelia von Ilse, Leiterin der Abteilung Bildung bei der Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen
- Dr. Arndt Schnöring, Generalsekretär der Stiftung der Deutschen Wirtschaft

## sdw: Peer-Review mit Schulleitungen



Am 10. Juni reflektierten Berliner Schulleiterinnen und Schulleitern in einem Peer-Review unter der Moderation von Stephan Huber und Heike Gleibs (sdw) den derzeitigen Arbeitsstand zur Kompetenzmodellierung und Entwicklungslandkarte zur Etablierung einer systematischen Führungskräfteentwicklung für die gesamte Lehrerbildung. Zudem wurde die Frage diskutiert, wie Schulleitungen Führungskräftenachwuchs (weiter-)entwickeln können und welche Bedingungen dafür notwendig sind.

## Pressegespräch zur Schulleitungsstudie Deutschland, Österreich, Schweiz

Am 10. Juni fand im Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin ein Pressegespräch zur Schulleitungsstudie Deutschland, Österreich, Schweiz statt. Die Studie wurde vorgestellt von Prof. Dr. Stephan Huber in Kooperation mit dem Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) und Landesvertretungen von Schulleitung (VSL Baden-Württemberg).

Themen des Pressegesprächs waren:

- Was ist „gute Schulleitung“?  
Was zeichnet professionelle Führungskräfte aus?
- Wie steht es um die Gesundheit der schulischen Führungskräfte?  
Was verursacht bei ihnen Arbeitsunzufriedenheit und hohes Belastungserleben?  
Was schützt sie und ihr Kollegium vor Burnout?

Nach einer kurzen Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse der Studie durch Stephan Huber und deren anschließenden Kommentierung durch Gudrun Wolters-Vogeler, Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschland (ASD), Werner Weber, Landesvertretungen von Schulleitung (VSL), und Dr. Michael Baer, Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), nutzen die anwesenden Pressevertreter die Gelegenheit, Fragen zu stellen und zur Studie ins Gespräch zu kommen.

### **Schulleitung heute: Zwischen Begeisterung und Burnout?**

Diese länderübergreifende Studie gibt Auskunft über die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz und ihre Rolle für die Qualität schulischer Arbeit.

Die Schulleitungsstudie Deutschland, Österreich, Schweiz wurde vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von 5.400 Schulleiterinnen und Schulleitern sowie der Auswertung von Metastudien, Interviews und über 5000 Arbeitstagebüchern. Sie werden

Presseberichte in Wort und Schrift sind erschienen u.a. in:

- Der Tagesspiegel: <http://www.tagesspiegel.de/wissen/studie-zu-rektoren-in-der-schule-schulleiter-wollen-keine-manager-sein/8327528.html>
- Deutschlandfunk: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/2138218/>
- Potsdamer Neueste Nachrichten: <http://www.pnn.de/wissen/759599/>
- Tageswoche: [http://www.tageswoche.ch/de/2013\\_16/basel/534844/steigender-druck-auf-schulleiter-fuehrt-zu-kuendigungen.htm](http://www.tageswoche.ch/de/2013_16/basel/534844/steigender-druck-auf-schulleiter-fuehrt-zu-kuendigungen.htm)
- Walliser Bote: [http://www.ollo.ch/medien/WB\\_29\\_05\\_13.pdf](http://www.ollo.ch/medien/WB_29_05_13.pdf)

<http://www.tagesspiegel.de/wissen/studie-zu-rektoren-in-der-schule-schulleiter-wollen-keine-manager-sein/8327528.html>

# DER TAGESSPIEGEL



10.06.2013 18:30 Uhr

Studie zu Rektoren in der Schule

## Schulleiter wollen keine Manager sein

von Amory Burchard

**Schulleiter fühlen sich von Verwaltungsaufgaben überlastet: Das zeigt eine neue Studie. 16 Prozent sind sogar schon fast im Burn-out. Ein Lichtblick bleibt der eigene Unterricht.**



Engagiert. Neuen pädagogischen Konzepten für ihre Schulen widmen sich Rektoren gern, aufwändige Leistungstests organisieren sie ungern, ergab eine Umfrage. - FOTO: DPA

Mit der Schulleitung steht und fällt die Schule. Doch wie aus engagierten Lehrkräften gute Rektoren und Rektorinnen werden, ist bundesweit kaum geregelt. Lediglich Baden-Württemberg macht seit Neuestem Schulleiterseminare zur Voraussetzung. In einigen anderen Ländern werden die Führungskräfte erst dann offiziell in ihrer Position bestätigt, wenn sie an Fortbildungen teilgenommen haben, andere empfehlen solche Seminare nur. Dabei gibt es viel zu lernen.

„Schulleiter sind nicht einfach Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben, sondern

Manager, die Personal- und Unterrichtsentwicklung beherrschen, die in der Schule und über die Schule hinaus vernetzen“, sagt Stephan Huber, Bildungsforscher am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) in Zug (Schweiz).

Was eine gute Schulleitung ausmacht und welche Aufgaben Rektoren besonders belasten, zeigt eine von Huber geleitete Umfrage in Deutschland (mit Teilnehmern aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt), Österreich und der Schweiz. Die Studie wurde am Montag in Berlin vorgestellt, beteiligt waren auch der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschland (ASD) und die Stiftung der Deutschen Wirtschaft.

Huber und sein Team haben knapp 5400 Schulleiterinnen und Schulleiter befragt, 755 führten außerdem über drei Wochen ein elektronisches Tagebuch über ihren Arbeitsaufwand.

Als Risikogruppe, die sich sehr belastet fühlt und „schon im Burn-out ist oder kurz davor“, bezeichnet Huber 16 Prozent der Schulleiter. Sie beurteilen ihre Einsatzbereitschaft, ihre berufliche Belastung und ihre emotionale Erschöpfung als hoch. Neben dieser Gruppe, die sich „sehr belastet“ sieht, beschreiben sich allerdings jeweils 42 Prozent als „mittel belastet“ und „wenig belastet“.

Unabhängig vom Grad der Belastung sind sich die Lehrer durchweg einig, welche ihrer Aufgaben sie als besonders unangenehm empfinden. In allen drei Ländern sind die Bereiche Verwaltung und Organisation, die mit 31 Prozent den größten Teil der Arbeitszeit ausmachen, unbeliebt. Sie werden zudem als weitgehend sinnlos empfunden. Wenig beliebt sind wegen des großen organisatorischen Aufwandes auch Schulleistungstests wie Pisa, doch die werden immerhin für sinnvoll gehalten, betont Huber. Ein Lichtblick ist der eigene Unterricht, der immerhin 23 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nimmt und zu den Vorlieben der Rektoren gehört. Gerne widmen sie sich auch der „pädagogischen Entwicklung“. Reformen, die vom Ministerium verordnet werden, setzen sie aber ungern um.

Das Missverhältnis von einem großen Anteil der Verwaltungsaufgaben und drohender Überlastung vor allem in diesem Bereich spricht dafür, dass sich viele Schulleiter als Manager schwer tun. Selbst die charismatischsten Typen könnten nur „wirklich erfolgreich sein, wenn sie andere einladen, die Schule mitzugestalten“, sagt Huber. Denn ebenso wenig wie Stressresistenz fällt soziale Unterstützung vom Himmel. Gefragt seien also ein gutes Gesundheitsmanagement und eine gute Aufgabenverteilung in der Schulleitung und im gesamten Kollegium.

Die „kooperative Führung“ einer Schule stößt aber an Grenzen, wenn stellvertretende Schulleiter nur ein bis zwei Stunden pro Woche dafür freigestellt werden, sagt Gudrun Wolters-Vogeler aus dem Vorstand des Schulleitungsverbandes. Dies und die organisatorische Überlastung der Schulleitungen hätten zu einem gravierenden Nachwuchsproblem geführt. Bundesweit seien 1200 Schulleitungsstellen unbesetzt, bei den Stellvertretern sei es ein Vielfaches.

Huber und Wolter-Vogeler fordern eine obligatorische „Ausbildung zum Schulleiter“. Ein solches Weiterbildungsangebot wäre gleichzeitig die beste Personalwerbung. Und die könne nicht früh genug anfangen. Schon im Studium sollten künftige Lehrkräfte identifiziert werden, die sich zutrauen, einmal eine Schule zu leiten, sagt Huber. Ein entsprechendes Förderprogramm nennt die Stiftung der Deutschen Wirtschaft „Kompetenz für Leadership“.

<http://cms.partner-fuer-schule.nrw.de/forum-schule/titel/detail/alleinherrscher-nein-danke/49f6b607a3df1db07e1d55e8196ba040.html>

FORUM  
SCHULE

Forum Schule wird  
herausgegeben von:



Startseite
Meldungen
Titel
Themen
Service
Archiv

Suchen

---

04. Juli 2013 - 2/2013

## Alleinherrscher? Nein, danke!

Der Verantwortungsbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern in Nordrhein-Westfalen wächst noch einmal mit der Übertragung neuer Aufgaben zum 1. August. Umso wichtiger ist die Arbeit im Team.

### Die zehn beliebtesten Tätigkeiten von Schulleitern

1. Sich mit Experten beraten
2. Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein
3. Mit Kollegen Fachthemen diskutieren
4. Mit der Steuerungsgruppe zusammenarbeiten
5. Sich über die neuesten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren
6. Verbesserungs- / Optimierungsprozesse initiieren
7. Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen
8. Arbeit im Team etablieren
9. Fortbildungsveranstaltungen besuchen
10. Bei der Erstellung des Schulprogramms mitwirken

Quelle:  
Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln:  
Ausgewählte Ergebnisse aus der



Entscheiden, lenken, beurteilen, repräsentieren – das sind die Aufgaben eines Schulleiters.  
FOTO: ISTOCK-PHOTO

Dortmund, 7.15 Uhr. Wie jeden Morgen beginnt Detlef von Eisenau seinen Arbeitstag am Heinrich-Heine-Gymnasium mit einem kurzen Check des Krankenstands. Welcher Lehrer fehlt, welche Klasse ist unversorgt, wer kann rasch einspringen? Dann schaut er im Lehrerzimmer vorbei, für ein bisschen Smalltalk. "Das ist mir ganz wichtig", sagt er. "So spüre ich direkt, wie die Stimmung im Kollegium gerade ist." Detlef von Eisenau ist Schulleiter. Und er tut diesen Job mit Überzeugung. So bricht er in seinem persönlichen Blog auf der Homepage des Gymnasiums eine Lanze für seinen Berufsstand.

#### Kurznachrichten

Forschung

Große Chancengleichheit an deutschen Schulen  
Deutsche Mehrheit der Pädagogen findet, dass die soziale Herkunft der Schüler die Empfehlung für die Schulwahl nicht beeinflussen darf. [mehr](#)

Persönlich

Schulerfolg von Kindern oft schon im Alter von vier Jahren...  
Frühe Diagnostik und gezielte Förderung können Probleme vermeiden. [mehr](#)

Persönlich

Leistungsfähiger durch mehr Schlaf  
Beginnt die Schule 20 Minuten später, sind die Schüler wacher und konzentrierter. Das ergab eine aktuelle Studie zu Schlafgewohnheiten. [mehr](#)

Persönlich

Hauptschüler leben ungesünder als Gymnasiasten  
Schulbildung entscheidender für Gesundheit als soziale Position und familiärer Wohlstand. [mehr](#)

Persönlich

Arztreport 2013: Generation ADHS wächst  
Kinder von arbeitslosen und jüngeren Eltern sind häufiger betroffen. [mehr](#)

Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz, Stephan Gerhard Huber, Christine Wolfram & Selin Klic, in: Jahrbuch Schulleitung 2013, S. 259f

### »Der Blick von außen«

Unter diesem Motto lädt die Stiftung Partner für Schule NRW gemeinsam mit der Stiftung Westfalen und dem Schulministerium zur Jahrestagung des Projekts "Schulleitungscoaching durch Seniorexperten NRW" ein. Sie findet am 11. Juli 2013 im Heinz Nixdorf MuseumsForum in Paderborn statt. Zu hören ist unter anderem ein Vortrag zum Thema "Leadership und Schule" sowie zur Förderung der Gesundheitsqualität. Anmeldung unter: [www.partner-fuer-schule.nrw.de](http://www.partner-fuer-schule.nrw.de)

### Die zehn unbeliebtesten Tätigkeiten von Schulleitern in Deutschland

1. Schulreformen des Ministeriums umsetzen
  2. Berichte für Behörden verfassen
  3. Schulstatistik führen
  4. Rechts- und Verwaltungsvorschriften sichten
  5. Evaluationen durchführen
  6. Schulspionage betreiben
  7. Ablage/Archivierung der Verwaltungsvorgänge kontrollieren
  8. Akten sichten
  9. Der Schulaufsicht Rechenschaft geben
  10. Instandhaltungsmaßnahmen der Schulgebäude organisieren
- Quelle:

Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln. Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz, Stephan Gerhard Huber, Christine Wolfram & Selin Klic, in: Jahrbuch Schulleitung 2013, S. 259f

"Schulleiter - nein danke?", fragt er eingangs provozierend. Und gibt ein paar Zeilen später gleich selbst die Antwort: "Mein Beruf ist weder eintönig noch langweilig (...). Ich bin gerne Schulleiter."

Rund 900 Jugendliche besuchen "seine" Schule in dem Dortmunder Vorort Netze, 75 Lehrerinnen und Lehrer unterrichten hier. Ein Gefüge aus fast tausend Menschen – da sind unerwartete Ereignisse fast programmiert. Flexibilität ist gefragt. "Natürlich habe ich morgens einen Plan, was ich an dem Tag erledigen will", sagt von Eisenau. "Aber ich weiß schon vorher, dass ich den Plan nicht einhalten kann. Irgendwas passiert immer." Ein pädagogisches Problem, Anrufe von Eltern, eine Anfrage von der Stadt – "für mich heißt das, sehr schnell Entscheidungen treffen zu müssen". Entscheiden, lenken, beurteilen, repräsentieren – die Aufgaben eines Schulleiters ähneln denen eines Managers in einem Wirtschaftsunternehmen. Nicht jedem fällt das leicht. "Wer an Konflikten leidet, der kann den Job nicht machen", meint von Eisenau, der sich als einer von zwei Sprechern der Dortmunder Gymnasien auch regelmäßig mit Kollegen austauscht. Zum 1. August 2013 wird das Aufgabenspektrum der Schul-Manager noch einmal erweitert. Ab dem neuen Schuljahr sind sie zuständig für die Auswahl zur Berufung in das Beamtenverhältnis auf Probe, genehmigen Dienstreisen, Mehrarbeit und Sonderurlaub und erteilen sogenannte "einfache Dienstzeugnisse". Außerdem müssen sie der Entlassung von Lehrerinnen und Lehrern zustimmen, wenn diese für die vorzeitige Beendigung ihres Dienstes selbst einen Antrag gestellt haben. Dies gilt übrigens für alle Schulformen gleichermaßen. Nur Grundschulleitern haben ein Jahr mehr Zeit für die Umstellung. Hier wird die neue Regelung erst im August 2014 wirksam.



Die zusätzlichen Aufgaben gehen mit noch mehr Verantwortung einher, bedeuten aber auch eine Erweiterung des Gestaltungsspielraums. "Schulleitenden und Schulleiter erhalten mehr Zuständigkeiten und werden damit in die Lage versetzt, das Leitbild einer eigenverantwortlichen Schule vor Ort umzusetzen", erklärte Schulministerin Sylvia Löhrmann dazu in einer Pressemitteilung. Um die Schulleitenden und Schulleiter trotz der stetig wachsenden Aufgaben zu entlasten, will die Landesregierung die Leitungszeit der Rektorinnen und Rektoren erhöhen und zusätzliche Stellen schaffen. 197 neue Lehrkräfte sollen 2013 eingestellt werden. "Das ist ein wichtiges Signal der Wertschätzung an die Schulleitenden und Schulleiter", so die Ministerin.

Von Eisenau schrecken die zusätzlichen Aufgaben als Dienstvorgesetzter nicht, die ihn ab August erwarten. "Auch jetzt schon habe ich regelmäßig Zielgespräche mit den Kolleginnen und Kollegen geführt", sagt er. "So viel weiter geht das nicht." Aber nicht alle Schulleiter nehmen neue Verordnungen so locker hin. "Schulreformen umsetzen" ist die Tätigkeit, die deutsche Rektorinnen und Rektoren am meisten belastet (siehe Liste Seite 9). Dies fand jetzt eine umfangreiche Studie des IBB der Pädagogischen Hochschule Zug heraus, bei der mehr als 5.000 Schulleitenden und Schulleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu ihrem Arbeitsalltag – und zu ihrer Belastungssituation – befragt wurden. Lauf der Studie sind es besonders Aufgaben im Bereich Verwaltung und Organisation, die von Schulleitern als belastend empfunden werden, so zum Beispiel Berichte für Behörden verfassen oder eine Schulstatistik führen. Beliebtest ist bei den deutschen Schulleitern der eigene Unterricht, daneben Aufgaben rund um Pädagogik, Teamwork oder der Austausch mit Kollegen von anderen Schulen. "Aber gerade die Verwaltungstätigkeiten machen den Großteil der Arbeit eines Schulleiters aus", sagt Professor Dr. Stephan Huber, der die Studie leitete.

Sind deshalb alle Schulleiterinnen und Schulleiter vom Burnout bedroht? Keineswegs. Denn Huber ermittelte auch Faktoren, die die Belastung erträglicher werden lassen. "Besonders wichtig ist dabei die Unterstützung von Kollegen und die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren", berichtet er. Eine Erfahrung, die der Dortmunder von Eisenau in der Praxis auch immer wieder macht. "Ich kann ja gar nicht alles immer selbst erledigen", sagt er. "Ich suche mir in meinem Team für bestimmte Aufgaben immer Leute, die dann besser sind als ich." Nur so sei die Fülle an Pflichten überhaupt zu bewältigen.

Ein gutes Arbeitsklima ist laut Hubers Studie ein weiterer entlastender Faktor für Schulleiterinnen und Schulleiter, wenn auch nicht ganz so wichtig wie die kollegiale Unterstützung. Bei den persönlichen Eigenschaften ist Stressresistenz besonders entscheidend. Dies macht sich vor allem bei weiblichen Führungskräften bemerkbar: Sie empfinden die berufliche Belastung häufig stärker als ihre männlichen Kollegen. Aber: Sie sind oft auch stressresistenter – und gleichen damit den negativen Effekt der Belastung wieder aus.

### Meistgelesene Artikel:

1. Wenn der Krach im Kollegium eskaliert
2. Der schmale Grat zwischen Nähe und Distanz
3. Gerechte Noten: Auf den Maßstab kommt es an
4. Hirnorschung befragt den Unterricht
5. Restelungen mal anders – Alternativen im Überblick

Es gibt natürlich auch diejenigen Schulleiter, die mit dem Stress nur schwer klar kommen. Sehr gefährdet sind gerade die besonders Engagierten, so Huber: "Je höher die Einsatzbereitschaft und die Motivation ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit einer Arbeitsüberlastung." Wer dann noch eine geringe persönliche Stressresistenz mitbringt und im Team nur wenig auf Unterstützung zählen kann, der hat das höchste Risiko für eine stressbedingte Überforderung.

Aber wer sich dauerhaft überlastet, kann sich damit nicht nur selbst schaden, sondern auch seiner Schule. Denn wenn Rektor oder Rektorin für längere Zeit ausfallen, hat dies Konsequenzen für das Kollegium und die Schülerschaft: "Schulleitung ist von zentraler Bedeutung für die Qualität unserer Schulen. Das zeigen vielfältige Forschungsbefunde", sagt Huber. Rektorinnen und Rektoren seien Schlüsselpersonen. Ihr Führungshandeln habe sogar messbare Auswirkungen auf die Leistungsergebnisse von Schülerinnen und Schülern. Dieser Verantwortung müsse sich jeder Einzelne bewusst sein. "In der umfangreichen Studie zeigt sich, dass Schulleitung ein anspruchsvoller Führungs- und Management-Beruf ist, für den es Qualifizierung, zeitgemäße Führungsmodelle und entsprechende Zeitpensen braucht", erklärt Huber. "Ansonsten ist die Gefahr groß, dass man sich als multifunktionales Wunderwesen wahrnimmt und sich ständig überfordert fühlt."

Das NRW-Schulministerium setzt daher auf Fortbildungen schon für zukünftige Führungskräfte: "Die pädagogische Führung und das Management von Schule sind heutzutage Schlüsselaufgaben, auf die künftige Schulleiterinnen und Schulleiter bereits vor ihrer Amtsübernahme vorbereitet werden", so die Ministerin. Vielfältige Seminare gibt es auch für Rektorinnen und Rektoren, die schon länger im Amt sind. Ein anderes Angebot ist das Schulleitungscoaching der "SeniorExperten". Bei diesem Projekt der Stiftung Partner für Schule NRW vermitteln Führungskräfte aus der Wirtschaft Schulleiterinnen und Schulleitern Management-Know-how. Ein Großteil dieser Experten ist bereits im Ruhestand. Bei dem kostenlosen Coaching geht es immer um eine individuelle Begleitung in Eins-zu-Eins-Situationen. So können sich Schulleiterinnen und Schulleiter bedenkenlos öffnen. Und: Sie erhalten passgenaue Unterstützung für die besondere Situation ihrer Schule.

Wie zum Beispiel Juliane Hülke, Schulleiterin der Antonius-Grundschule Dorsten. Ihre bekennnistreue Gemeinschaftsgrundschule sollte mit der benachbarten Bonifatiuschule fusionieren, einer katholischen Bekenntnisschule. Eine schwierige Situation. Ein einheitliches Konzept fehlte, manche Eltern sahen die Fusion argwöhnisch als "feindliche Übernahme". Unterstützung fand Hülke bei dem SeniorExperten Norbert Kunold. Der studierte Betriebswirt war viele Jahre bei MAN und TÜV Nord als Controller tätig, hatte unter anderem in Libyen und im Iran gearbeitet. Nun wollte er sich in seiner Altersteilzeit ehrenamtlich engagieren. Hülke und er schlossen einen Coaching-Vertrag, in dem sie Ziele sowie Rechte und Pflichten der Zusammenarbeit festlegten. Wichtigste Aufgabe war die Zusammenführung der beiden Schulen. Bei der ersten Sitzung sammelten die Rektorin, die Korrektorin und der SeniorExperte Ideen, wie sie die Fusion angehen wollten. Dann gewichteten sie die Ideen nach Dringlichkeit und vereinbarten, was sie bis wann erreichen wollten - von der Vernetzung der Sekretariate bis zur Organisation der Ganztagsbetreuung. Das Tandem arbeitete einmal im Monat für jeweils anderthalb bis zwei Stunden miteinander.

Heute besuchen 270 Kinder die Antonusschule und 170 den katholischen Teilstandort Bonifatiuschule, der mittlerweile wieder zweizügig ist. Konzeptuell verbindet die früher so ungleichen Grundschulen die Inklusion mit mindestens einer integrativen Klasse pro Jahrgang und Standort. Dreimal in der Woche fährt Juliane Hülke für etwa zwei bis drei Stunden nach "drüben", zur früheren Bonifatiuschule. Telefonsch steht sie jeden Tag mit den Kolleginnen und Kollegen in Kontakt. Die Leiterin sei selbstbewusster geworden und manage ihre Schule besser, meint Kunold. "Das Coaching hat mir die Sicherheit gegeben, alle wesentlichen Punkte zur Fusion abzuarbeiten. Und ich habe gelernt, von hier stringenter zu arbeiten", sagt Hülke.

CHRISTINA LÜDEKE

Mehr zur Schulleitungstudie finden Interessierte unter: [www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/0624\\_fuehrgeliste\\_anforderungs\\_und\\_belaestigungstudien\\_bei\\_schulleitungen.htm](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/0624_fuehrgeliste_anforderungs_und_belaestigungstudien_bei_schulleitungen.htm) Das Projekt SeniorExperten stellt sich hier vor: [www.partner-fuer-schule.nrw.de/ued/06seniorexperten/](http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/ued/06seniorexperten/) In einem Blog äußert sich Schulleiter Detlef von Eisenau zu seinem Schulalltag: [www.heinrichheimeide.de/blog](http://www.heinrichheimeide.de/blog)

10.06.2013



Schulleiter tragen Verantwortung für Schüler und Lehrer. (Bild: AP)

### ↔ **Schulleiter im Dauerstress**

*Neue Studie belegt hohe Belastung*

*Von Anja Nehls*

**Sie managen oft Schulen mit 1000 Schülern und 100 Lehrern, erledigen komplexe Verwaltungsaufgaben und unterrichten auch noch: Viele Schulleiter leiden unter dem hohen Druck. Laut einer Studie des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie fühlen sich 16 Prozent stark belastet.**

Morgens um kurz vor acht ist im Zimmer von Ulli Meuel die Hölle los. Er ist stellvertretender Schulleiter an der Fritz-Karsen-Schule in Berlin-Neukölln. Mit einer Hand holt er die neuesten Vertretungspläne aus dem Drucker, mit der anderen unterschreibt er einen Stundenzettel des Hausmeisters, vor der Tür wartet eine ungeduldige Mutter und am Ohr klemmt das Telefon:

"Eben rief die koordinierende Erzieherin an, da ist ein Baum umgefallen auf dem Grundstück, und sie haben gerade noch die Kinder in Sicherheit bringen können. Große Aufregung immer noch, und dann kommt noch jemand rein schreiend und blutet, und dann kommt noch einer rein und sagt, da ist irgendwer im Haus, den kennen wir nicht. Man hat eben die Verantwortung für den ganzen Tagesablauf."

Und das stresst. In einer vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) durchgeführten Studie wurden über 5000 Schulleiter befragt. 16 Prozent davon fühlen sich sehr hoch belastet, sagt der Chef des IBB, Professor Stephan Huber:

"Ich finde das alarmierend, das sind Personen, die sich schon im Burn-out befinden, Personen, die kurz davor sind, und Personen, die etwas für ihr eigenes Gesundheitsmanagement tun müssen, genauso wie sie es natürlich für ihre Lehrpersonen und für ihre Schülerinnen und Schüler tun müssen."

An der Fritz-Karsen-Schule kann Ulli Meuel ein Lied davon singen. Ein halbes Dutzend seiner Kollegen war in den letzten Jahren betroffen:

"Einige wirklich dramatische Fälle, Lehrer, die plötzlich morgens anriefen und seitdem nie wieder aufgetaucht sind, nie wieder, einige schaffen es, wieder zurückzukommen und sich zu regenerieren, aber es gibt Kollegen, die sind nie wiedergekommen. Wenn ich Bourn-out gefährdet wäre, könnte ich die Arbeit nicht machen, aber stressgefährdet bin ich natürlich."

Am unbeliebtesten für die Schulleiter sind laut Studie die Verwaltungsaufgaben. Umsetzung von immer neuen Schulreformen, Behördenberichte verfassen, Statistiken führen. Daneben unterrichtet Ulli Meuel wie fast alle Schulleiter auch noch selber:

"Und die Schüler, die ich dort unterrichte, haben das Recht, dass ich rechtzeitig komme, dass ich auch ihre Hausaufgaben nachgesehen habe, dass ich ihren Unterricht vorbereitet habe, und manchmal empfinde ich das als Belastung, es wäre dann schöner, man könnte die Verwaltungsaufgaben zu Ende machen und umgekehrt. Ich empfinde den Unterricht oft als weniger anstrengend als die Tätigkeit hier."

Schulleitung sei heute ein Managementberuf mit Personalentwicklungsaufgaben und Führungsaspekten, sagt Stephan Huber vom IBB. Dazu brauche man nicht nur genügend Zeit:

"Neben der Zeit braucht man eben Unterstützungsmöglichkeiten, Beratungsmöglichkeiten, das könnte auch ein Coaching sein. Man kann vieles erreichen kostenneutral, und bei einigem muss man natürlich investieren. Jeden Cent, den man hier investiert in die Führung und das Management von Schule, macht sich bezahlt für die Weiterentwicklung der Qualität unserer Schulen."

Weit über 1000 Schüler und an die 100 Lehrer und Erzieher wollen an der Fritz-Karsen-Schule tagtäglich koordiniert werden. Das ist mehr als in den meisten mittelständischen Unternehmen. Ein Chef, der ein solches Unternehmen nur nebenbei leitet, ist in der Wirtschaft unvorstellbar.



## Schulleiter wollen keine Manager sein Rektoren sind von Verwaltungsaufgaben überlastet, unterrichten aber gerne

von Amory Burchard



Engagiert. Neuen pädagogischen Konzepten für ihre Schulen widmen sich Rektoren gern, aufwändige Leistungstests organisieren sie ungern, ergab eine Umfrage. Foto: dpa

Mit der Schulleitung steht und fällt die Schule. Doch wie aus engagierten Lehrkräften gute Rektoren und Rektorinnen werden, ist bundesweit kaum geregelt. Lediglich Baden-Württemberg macht seit Neuestem Schulleiterseminare zur Voraussetzung. In einigen anderen Ländern werden die Führungskräfte erst dann offiziell in ihrer Position bestätigt, wenn sie an Fortbildungen teilgenommen haben, andere empfehlen solche Seminare nur. Dabei gibt es viel zu lernen. „Schulleiter sind nicht einfach Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben, sondern Manager, die Personal- und Unterrichtsentwicklung beherrschen, die in der Schule und über die Schule hinaus vernetzen“, sagt Stephan Huber, Bildungsforscher am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) in Zug (Schweiz).

Was eine gute Schulleitung ausmacht und welche Aufgaben Rektoren besonders belasten, zeigt eine von Huber geleitete Umfrage in Deutschland (mit Teilnehmern aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt), Österreich und der Schweiz. Die Studie wurde am Montag in Berlin vorgestellt, beteiligt waren auch der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschland (ASD) und die Stiftung der Deutschen Wirtschaft.

Huber und sein Team haben knapp 5400 Schulleiterinnen und Schulleiter befragt, 755 führten außerdem über drei Wochen ein elektronisches Tagebuch über ihren Arbeitsaufwand.

Als Risikogruppe, die sich sehr belastet fühlt und „schon im Burn-out ist oder kurz davor“, bezeichnet Huber 16 Prozent der Schulleiter. Sie beurteilen ihre Einsatzbereitschaft, ihre berufliche Belastung und ihre emotionale Erschöpfung als hoch. Neben dieser Gruppe, die sich „sehr belastet“ sieht, beschreiben sich allerdings jeweils 42 Prozent als „mittel belastet“ und „wenig belastet“.

Unabhängig vom Grad der Belastung sind sich die Lehrer durchweg einig, welche ihrer Aufgaben sie als besonders unangenehm empfinden. In allen drei Ländern sind die Bereiche Verwaltung und Organisation, die mit 31 Prozent den größten Teil der Arbeitszeit ausmachen, unbeliebt. Sie werden zudem als weitgehend sinnlos empfunden. Wenig beliebt sind wegen des großen organisatorischen Aufwandes auch Schulleistungstests wie Pisa, doch die werden immerhin für sinnvoll gehalten, betont Huber. Ein Lichtblick ist der eigene Unterricht, der immerhin 23 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nimmt und zu den Vorlieben der Rektoren gehört. Gerne widmen sie sich auch der „pädagogischen Entwicklung“. Reformen, die vom Ministerium verordnet werden, setzen sie aber ungern um.

Das Missverhältnis von einem großen Anteil der Verwaltungsaufgaben und drohender Überlastung vor allem in diesem Bereich spricht dafür, dass sich viele Schulleiter als Manager schwer tun. Selbst die charismatischsten Typen könnten nur „wirklich erfolgreich sein, wenn sie andere einladen, die Schule mitzugestalten“, sagt Huber. Denn ebenso wenig wie Stressresistenz fällt soziale Unterstützung vom Himmel. Gefragt seien also ein gutes Gesundheitsmanagement und eine gute Aufgabenverteilung in der Schulleitung und im gesamten Kollegium.

Die „kooperative Führung“ einer Schule stößt aber an Grenzen, wenn stellvertretende Schulleiter nur ein bis zwei Stunden pro Woche dafür freigestellt werden, sagt Gudrun Wolters-Vogeler aus dem Vorstand des Schulleitungsverbandes. Dies und die organisatorische Überlastung der Schulleitungen hätten zu einem gravierenden Nachwuchsproblem geführt. Bundesweit seien 1200 Schulleitungsstellen unbesetzt, bei den Stellvertretern sei es ein Vielfaches.

Huber und Wolter-Vogeler fordern eine obligatorische „Ausbildung zum Schulleiter“. Ein solches Weiterbildungsangebot wäre gleichzeitig die beste Personalwerbung. Und die könne nicht früh genug anfangen. Schon im Studium sollten künftige Lehrkräfte identifiziert werden, die sich zutrauen, einmal eine Schule zu leiten, sagt Huber. Ein entsprechendes Förderprogramm nennt die Stiftung der Deutschen Wirtschaft „Kompetenz für Leadership“. *Amory Burchard*

Erschienen am 11.06.2013 auf Seite 21



[http://www.tageswoche.ch/de/2013\\_16/basel/534844/steigender-druck-auf-schulleiter-fuehrt-zu-kuendigungen.htm](http://www.tageswoche.ch/de/2013_16/basel/534844/steigender-druck-auf-schulleiter-fuehrt-zu-kuendigungen.htm)

Dienstag,

# Tages Woche beta

**Basel** Schweiz International Sport Kultur Leben | Blogs

Schulreform

## Steigender Druck auf Schulleiter führt zu Kündigungen

23.4.2013, 10:58 Uhr

Die Schulleiter in Basel sind laut einer Studie stärker belastet als ihre Kollegen in der übrigen Schweiz. In Basel seien mehr als 16 Prozent aller Schulhausleiter so stark beansprucht, dass sie kurz vor einem Arbeitsausfall stehen. In den letzten Wochen haben zwei Schulhausleiter ihre Kündigung bekanntgegeben. Von Simon Jäggi



Schulreform sorgt bei Schulleitern für rauchende Köpfe (Bild: Nils Fisch)

Mit der [Schulreform «Harmos»](#) sind Druck und Arbeitslast auf die Schulleiter seit geraumer Zeit am Steigen. Für die Schulen in Basel-Stadt bringt die Reform besonders viele Umstellungen mit sich. Die Zahlen der am Wochenende veröffentlichten Studie des [Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie](#) in Zug sind trotz der bekannten Belastung frappant. Gemäss der Studie ist in der Deutschschweiz jeder sechste Schulleiter so stark beansprucht, dass er kurz vor einem Ausfall steht. Spitzenreiter ist dabei Basel-Stadt, wie Studienleiter Stephan Huber erklärt: «Verglichen mit anderen Kantonen ist die Belastung in Basel höher als in allen anderen Kantonen. Ein Grund dafür könnten die Reformen im Basler Schulsystem sein.»

Ähnlich hoch ist die Belastung nur noch in Zürich. Für die Studie mussten die Schulleiter Auskunft geben über Arbeitsbelastung, Arbeitsunzufriedenheit und emotionale Erschöpfung. In Basel lag der Mittelwert in allen drei Kategorien höher als in der übrigen Schweiz. Insgesamt wurden in der gesamten Schweiz 889 Schulleiter befragt.

### **Für die Schulleiter ändert sich alles**

Christoph Jäggi ist Co-Leiter des Schulleiterverbandes Basel. Den gegenwärtig hohen Arbeitsdruck kennt der Schulleiter aus eigener Erfahrung: «Die Schulreform Harnos ist eine unglaubliche Belastung. Zur Zeit ändert sich für die Schulleiter sehr viel.» Die Einführung der Teilautonomie der Schulhäuser wurde eben erst umgesetzt, bereits nächsten Sommer soll die Erweiterung der Primarschulen um einen Jahrgang abgeschlossen sein. Schulhäuser müssen ausgebaut und Personalreformen realisiert werden. Die Studienergebnisse fallen für Christoph Jäggi, der die Studie selber noch nicht anschauen konnte, dennoch überraschend deutlich aus. «Wenn man diese Ergebnisse so hört, muss man sich schon Sorgen machen. Wir müssen schauen, wie man für die Schulleiter Entlastung bringen kann.»

Besonders wichtig sei die Begleitung durch vorgesetzte Stellen, transparentes Arbeiten und Abgrenzung. «Es braucht auch Pausen und Regenerationsphasen. Sonst wird man krank», so Jäggi. Grundsätzlich bestehe aber wenig Spielraum für die Umsetzung der Reform. Der politische Auftrag sei klar.

### **Zwei Kündigungen in den letzten Wochen**

Von der hohen Belastung an den Basler Schulen weiss auch Pierre Felder, Leiter Volksschulen. «Die Schulhausneubauten und die personellen Veränderungen sind jetzt in der intensivsten Phase. Wir nehmen die Situation sehr ernst.» Auch bei der Verwaltung sei die Belastung deutlich spürbar.

Wie Felder bestätigt, haben in jüngster Zeit zwei Primarschulleiter ihre Kündigung eingereicht. Offiziell wurden die beiden Abmeldungen noch nicht kommuniziert. Ob die beiden Abgänge mit der hohen Arbeitsbelastung zusammenhängen, möchte Pierre Felder nicht kommentieren: «Das können nur die Betroffenen selbst beantworten, ich möchte hier nicht für sie sprechen.» Die beiden Einzelfälle müssten aber genau angeschaut werden.

Wallis | Immer mehr Lehrer sind vom Burn-out-Syndrom betroffen

# Ausgebrannte Lehrer



**Risikogruppe.** Lehrer sind besonders gefährdet für ein Burn-out-Leiden. Im Bild die letzte OS-Schulklasse von Simplon Dorf im Juni 2012 mit ihrem Lehrer Lukas Arnold.

FOTOS WB

**WALLIS | Depressionen, Schlafstörungen und Angstzustände. Lehrpersonen, die an einem Burn-out leiden, sind auch im Wallis keine Seitenhelfer mehr. Der Zentralverband der Magistern, der Lehrerschaft und des Personals des Staates Wallis (ZMLP) will nun Massnahmen ergreifen.**

MICHEL VENETZ

Die Massnahmen sehen unter anderem vor, dass bei der Verteilung der öffentlichen Gelder in Zukunft nicht mehr nur die ökonomischen Aspekte berücksichtigt, sondern auch vermehrt die menschlichen Faktoren stärker gewichtet werden. Der ZMLP als Vertreter sämtlicher Staatsangestellter will, dass die Anliegen seiner Mitglieder ernst genommen werden. «Der Fokus muss auch beim Staat Wallis in Zukunft noch vermehrt auf die menschliche Komponente gelegt werden. Der Mensch als solcher muss im Zentrum und damit über den wirtschaftlichen Interessen stehen», erklärte gestern die ZMLP-Präsidentin und Grossrätin der Grünen

Partei Wallis, Marylène Volpi-Fournier in Sitten.

## Mehr Staatspersonal und mehr Lehrer

Um dieses Ziel zu erreichen, fordert der ZMLP, dass in Zukunft der Personalbestand beim Staat Wallis aufgestockt wird. Zusätzlich verlangt der Verband auch noch, dass in Zukunft zur Entlastung der Lehrerschaft zusätzliche Stellen im Bildungsbereich geschaffen werden. «Unsere Forderung nach mehr Staatspersonal ist durchaus legitim»,

hält der ZMLP-Generalsekretär Michel Perruchoud gegenüber dem «Walliser Bote» fest. Perruchoud begründet die Forderung seines Verbandes mit der Bevölkerungsentwicklung im Wallis: «Von 1997 bis 2010 hat die Walliser Bevölkerung um mehr als 40 000 Personen zugenommen. Während dieser Zeit sind beim Staat Wallis aber praktisch keine neuen Stellen geschaffen worden. Das Staatspersonal arbeitet schon jetzt bis zum Anschlag. Dadurch steigt das Risiko einem Burn-out-Leiden zum Opfer zu fallen.»

## Lehrer sind besonders «burn-out-anfällig»

Anton Strittmatter, der Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle beim Lehrerverband Schweiz LCH, sorgte mit seinen Aussagen im Elternmagazin «Fritz und Franzia für Aufsehen: «Auf fünf bis zwanzig Prozent der Lehrer und Lehrerinnen trifft, je nach Studie, die Diagnose Burn-out voll zu.» Strittmatter bezieht sich bei seinen Äusserungen auf die Berufszufriedenheitsstudie, die sein Verband regelmässig durchführt. Über 4000 Lehrpersonen

haben bei der letzten Umfrage zwischen September und Oktober 2006 mitgemacht. Zu einem ähnlichen Urteil kommt die europaweite Studie von Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zug. Huber befragte insgesamt 5394 Schulleiter, darunter 889 Schwetzer. Sein Fazit: 16 Prozent der Schulleiter stehen kurz vor einem Burn-out.

## **Sitzung des PaLea-ch-Konsortiums und Präsentation von Zwischenergebnissen**



Am 11. Juni fand an der PHZ Zug eine gemeinsame Sitzung des PaLea-ch-Konsortiums mit Vertreterinnen und Vertretern der Pädagogischen Hochschulen Zug, Luzern und St. Gallen statt:

- Stephan Huber, IBB PHZ Zug
- Sandra Degen, IBB PHZ Zug
- Miranda Odermatt, IBB PHZ Zug
- Erich Ettlín, Prorektor PHZ Zug
- Verena Messerli, QM PHSG
- Christian Brühwiler, F&E PHSG
- Nadja Abt Gürber, F&E PHSG
- Michael Zutavern, Prorektor PHZ Luzern
- Hanspeter Erni, QM PHZ Luzern

Stephan Huber stellte, zusammen mit Sandra Degen, Zwischenergebnisse der Schweizer Studie „Panel zum Lehramtsstudium“ (PaLea) vor und übernahm die Moderation der anschließenden Beratung. Dabei wurden Absprachen für die weitere Projektarbeit vorgenommen und Überlegungen zum Forschungspotenzial angestellt.

## VSL BE-Tagung 2013



Am 12. Juni stellte Stephan Huber in seinem Vortrag im Rahmen der Jahrestagung des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Bern (VSLBE) die Ergebnisse der Schulleitungsstudie in der Schweiz vor. Thema der Tagung war „Top down oder bottom up? Partizipation: Wie viel Mitwirkung und Mitsprache des Kollegiums braucht eine (gute) Führung?“

## Vortrag vor Schulleitungen der Stadt Zürich



Anlässlich der Jahresversammlung des Konvents der Schulleitungen der Stadt Zürich referierte Stephan Huber am 13. Juni in der Schule Kappeli in Zürich zum Thema „Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten?“. In seinem Beitrag zur aktuellen Diskussion über Merkmale eines Unterrichts, der Lernen bewirkt, bzw. intensiviert, zitierte er u.a. Ergebnisse der Meta-Meta-Studie von John Hattie („Visible Learning“ 2009).

Unter den rund 100 Anwesenden waren neben den Mitgliedern des Konvents und Vertreterinnen und Vertreter der Schulleitungen der Stadt Zürich, die Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten der Stadt Zürich, Vertreterinnen und Vertreter des Schulamtes der Stadt Zürich sowie an Schulmanagement interessierte und beteiligte Lehrpersonen, Leitungen der Fachgruppen und Vertretungen der Lehrerschaft.

## Evaluation der Angebote zur Ausbildung sowie zur Beratung und Unterstützung für Schulleitungen im Kanton Aargau



Seit vergangenem Sommer evaluiert das IBB im Auftrag des BKS Aargau die Angebote zur Ausbildung sowie zur Beratung und Unterstützung, die der Kanton Aargau für Schulleiter/innen bereithält. Am 17. Juni 2013 präsentierten Stephan Huber und Vera Bender erste Ergebnisse in Form eines Entwurfs des Schlussberichts. Anschließend diskutierte die Begleitgruppe, die seitens des BKS eingesetzt wurde, die Ergebnisse und formulierte erste Empfehlungen für eine Optimierung und Weiterentwicklung der Angebote. Abgeschlossen wird die Evaluation Ende Juli 2013.

## **Arbeitstreffen im EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC)**

Am 19. Juni fand in Berlin ein Arbeitstreffen der Projektgruppe „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) mit Prof. Dr. Rolf V. Olsen, Universität Oslo statt. Hier wurden alle Skalen mit Rasch-Analyse überprüft.



Prof. Dr. Rolf V. Olsen, Universität Oslo



## Hauptvortrag zur Rolle von Schulleitung und Schulaufsicht auf Expertentagung der KMK



Stephan Huber referierte am 20. Juni in Berlin auf der Expertentagung der Kultusministerkonferenz (KMK) mit den Landesverantwortlichen der Lernstandserhebungen VERA 3 und 8 und mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulaufsicht Nordrhein-Westfalen zum Thema „Rolle von Schulleitung und Schulaufsicht im Rahmen des Qualitätsmanagements“.

## Veranstaltung des IfS Dortmund



Am 20. Juni nahm Stephan Huber an einer Veranstaltung des Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund auf Einladung von Prof. Dr. Wilfried Bos teil.

## **Eröffnungsvortrag bei der bundesländerübergreifenden Tagung zur Funktion der Schulaufsicht in Beratungsprozessen**

Ministerium für  
Schule und Weiterbildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Im Rahmen der bundesländerübergreifenden Tagung des Ministeriums für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen am 20. und 21. Juni in Soest mit dem Titel „Handlungsmöglichkeiten der Schulaufsicht bei der Prozessberatung an Schulen im Umgang mit Ergebnissen aus Lernstandserhebungen“ hielt Stephan Huber den Eröffnungsvortrag zum Thema „Funktion der Schulaufsicht in Beratungsprozessen“.

Rund 60 Expertinnen und Experten aus allen deutschen Bundesländern sowie einzelne Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht NRW diskutierten ausgewählte Schlüsselfragen, stellten „Best-Practise“ Beispiele vor und erarbeiteten Konzepte zur datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie einen entsprechenden Leitfadens und ein Berichtsraster.

Als Konsequenz des KMK-Beschlusses vom 8. März 2012 werden von den Bundesländern geeignete Berichtsformate für datengestützte Ziel- und Leistungsvereinbarungen entwickelt. Diese sollen die angemessene Nutzung von VERA-Ergebnissen erleichtern und die wirksame Begleitung und Unterstützung durch die Schulaufsicht sicherstellen.

## **Workshops zur “Eidgenössischen Jugendbefragung ch-x”**

Am 24. Juni fand in Zürich ein Workshop des Forschungskonsortiums im Projekt “Eidgenössische Jugendbefragung ch-x” statt.

## **Programmleitungssitzung im MAS Schulmanagement**

Im Rahmen des MAS Schulmanagement fand am 25. Juni in Luzern eine Programmleitungssitzung mit dem IBB und der PHZ Luzern statt.

**Steuergruppensitzung im Projekt „Bildungslandschaften Schweiz“**

**bildungslandschaften.ch**

ein Programm der  **JACOBS**  
FOUNDATION

Im Rahmen des Projekts „Bildungslandschaften Schweiz“ der Jacobs Foundation fand am 25. Juni in Bern eine Steuergruppensitzung statt.

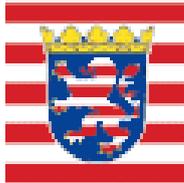
## Vortrag auf der SGS in Bern



Am 26. Juni referierte Isabella Lussi-Wolfisberg vom IBB über Werteentwicklung junger Schweizerinnen und Schweizer im Rahmen des Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie (SGS). Der Kongress vom 26. bis 28. Juni an der Universität Bern stand unter dem Motto „Ungleichheit und Integration in der Krise“.

## Vortrag vor der Hausakademie des Kultusministeriums Hessen

HESSEN



Am 27. Juni referierte Stephan Huber vor Vertreterinnen und Vertretern der Hausakademie des Kultusministeriums Hessen in Wiesbaden im Rahmen eines Runden Tisches zum Thema „Aktuelle Befunde der Schulleitungsforschung“. Dabei ging es auch insbesondere um die Belastungssituation von Schulleitung in den deutschsprachigen Bundesländern.

## Planspielwochenende mit dem Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung

Im Rahmen des "Studienkollegs", dem Förderprogramm für Lehramtsstudierende im Studienförderwerk Klaus Murmann - eine gemeinsame Initiative der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung, leitete Stephan Huber unter Mitarbeit von Nadine Schneider und Claudia Pohl vom 28. bis 30. Juni 2013 in der Landesakademie für Jugendbildung in Weil der Stadt eine Lehrveranstaltung zum Thema „Schulentwicklung und Change Management“.

Durch die Simulation im Planspiel SysTeamsChange werden Schulentwicklungsprozesse erlebbar gemacht und Gelingensbedingungen für Change Management aufgezeigt. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten erhielten die Möglichkeit, durch eigenes spielerisches Handeln praktische Lernerfahrung zu gewinnen. Dabei schlüpften die Teilnehmenden in die Rolle eines Schulentwicklungsberatungsteams und trafen Entscheidungen, die sich auf die Entwicklung einer simulierten Organisation bezogen. Die Teilnehmenden erhielten in Inputs und Team- und Reflexionsübungen Hintergrundwissen über Schulentwicklungsprozesse und deren Gelingensbedingungen, über Prinzipien der lernenden Organisation und verschiedene Phasen einer Organisationsentwicklung, über Methoden und Interventionsmaßnahmen sowie über typische Probleme (Widerstand, Umgang mit Macht usw.), die dabei auftreten können.

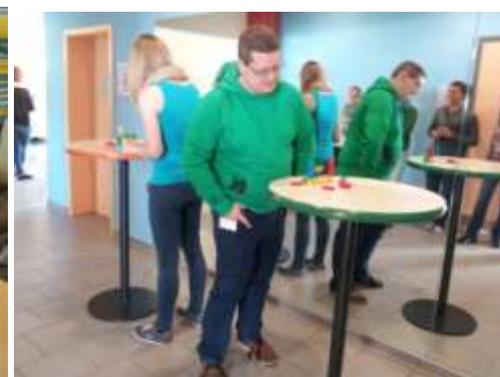
Das Planspiel basiert auf Theorien zur Organisationsentwicklung, zur Teamentwicklung, zur lernenden Organisation, zu Prozessen der Veränderung, zu Widerständen sowie zu weiteren Erkenntnissen aus der Schulmanagement-, Schulentwicklungs- und Schulqualitätsforschung.

Durch das Setting eines Planspiels steht der Charakter „Spielen“ als Methode des Lernens im Vordergrund. Damit eignet sich das Planspiel gut zur Sensibilisierung und Einführung, wenn in einer Organisation Veränderungsprozesse in Gang gebracht werden sollen. Planspielende schildern das Planspiel als eine Trainingsmethode mit hohem "Transferimpact". Planspiele werden auch in der Teamentwicklung, im Kommunikationstraining, zur Gemeinschaftsbildung oder zur Sensibilisierung für Systemzusammenhänge verwendet.









## **b:sl Sonderausgabe zum Thema „Gesundheit von Schulleitungen“**

Zum Thema „Gesundheit von Schulleitungen“ erschien im Juli eine Sonderausgabe der Zeitschrift „b:sl Beruf: Schulleitung“, einem Fachmagazin für Schulleitungen in Deutschland (Herausgeber: Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschland e.V.). Präsentiert werden darin u.a. Ergebnisse der Schulleitungsstudie zur Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Ergebnisse der Expertise zur Leitungszeit von Schulleitungen.

Eine Leseprobe der Zeitschrift steht als Download zur Verfügung unter:

[http://www.beruf-schulleitung.de/bsl\\_aktuelles.html](http://www.beruf-schulleitung.de/bsl_aktuelles.html) sowie

<http://www.beruf-schulleitung.de/bsl-releases/preview.pdf>



## **10 jährigen IBB-Jubiläum: Teamfeier und weitere Anlässe**

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule (Zentralschweiz) Zug wurde vor 10 Jahren gegründet. Dieses Jubiläum ist Anlass für verschiedene Veranstaltungen, u.a. das Schulleitungssymposium (SLS) im September, zu dem Kollegen, Partner, Auftraggeber und Adressaten des Forschungsinstituts eingeladen sind.

Am 1. Juli feierte das Team des IBB sein Jubiläum. Prof. Dr. Brigit Eriksson, Rektorin der PH(Z) Zug, und Prof. Dr. Erich Ettl, Prorektor der PH(Z) Zug, betonten in ihren Reden die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für die Pädagogische Hochschule Zug und würdigten die Leistungen des IBB. Anschließend blickten Nadine Schneider, Isabella Lussi und Stephan Huber jeweils auf bedeutende Ereignisse und vielfältige Begegnungen der letzten Jahre zurück. Mit einem Grillfest und humorvollen Spielen klang die Teamfeier aus.

### **Informationen zum IBB**

Seit seiner Gründung im Jahr 2003, damals unter der Leitung von Dr. Xaver Büeler, versteht sich das IBB neben seinem Forschungs- und Entwicklungsauftrag auch als Serviceeinrichtung für Institutionen, die sich mit der Qualität und Entwicklung von pädagogischen Einrichtungen beschäftigen. Mit der Übernahme der Leitung durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber 2006 liegt der Fokus auf den Themenbereichen Organisationspädagogik, Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement, Qualitätsmanagement sowie Systemsteuerung und Governance. Durch vielfältige und umfangreiche Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsprojekte und nicht zuletzt auch durch das Schulleitungssymposium haben sich das IBB und sein Team international als Einrichtung für Forschung und Entwicklung etabliert und stetig weiterentwickelt.

Weitere Informationen zum IBB finden Sie unter:

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

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

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

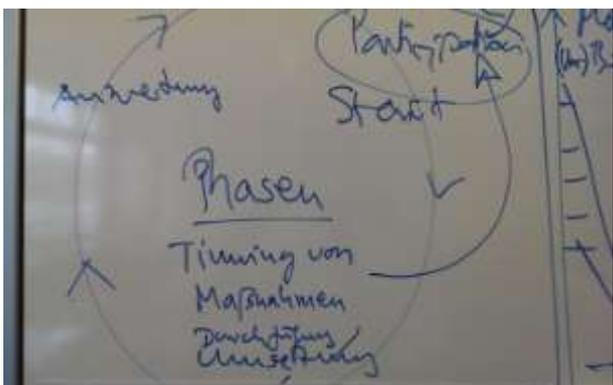
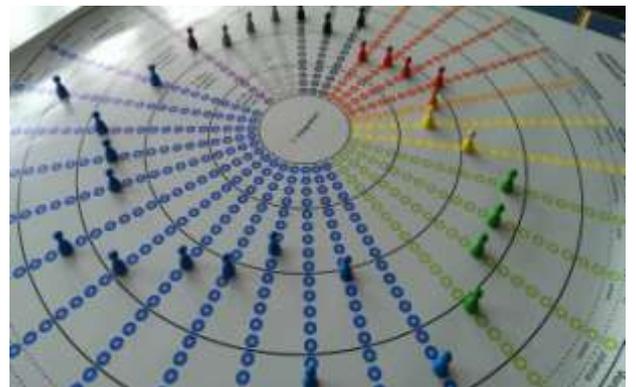
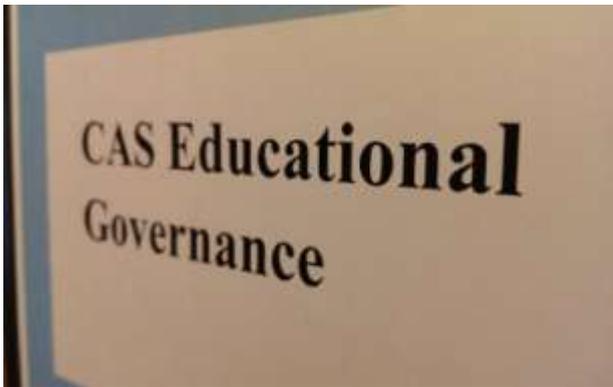


## **Guri Skedsmo ist Associate Professor an der Universität Oslo**

Guri Skedsmo, Mitarbeiterin des IBB, wurde als Associate Professor an der Universität Oslo berufen. Wir gratulieren herzlich ganz herzlich!

## Planspiel im CAS Educational Governance

Im Rahmen des CAS Educational Governance moderierte Stephan Huber, unterstützt von Claudia Pohl, am 6. Juli in Luzern eine Tagesveranstaltung zum Thema „Schulentwicklung und Change Management“. Durch die Simulation im Planspiel SysTeamsChange wurden Schulentwicklungsprozesse erlebbar gemacht und Gelingensbedingungen für Change Management aufgezeigt. Die Teilnehmenden erhielten in Inputs und Team- und Reflexionsübungen Hintergrundwissen über Schulentwicklungsprozesse und deren Gelingensbedingungen, über Prinzipien der lernenden Organisation und verschiedene Phasen einer Organisationsentwicklung, über Methoden und Interventionsmaßnahmen sowie über typische Probleme (Widerstand, Umgang mit Macht usw.), die dabei auftreten können.



## **Workshop im Projekt „Bildungslandschaften Schweiz“ mit Prof. Dr. em. Andreas Helmke**

Prof. Dr. em. Andreas Helmke, ehem. Universität Koblenz-Landau, nahm am 8. Juli erneut an einem Workshop im Projekt „Bildungslandschaften Schweiz“ teil. Er berät das Projekt zu den Themen summative Evaluation und quantitative Begleitforschung. Insbesondere wurden im Workshop Fragen des Erhebungsdesigns diskutiert, da die Planung des Designs mit neun teilnehmenden, sehr unterschiedlichen Gemeinden/Stadtquartieren/Bezirken und den verschiedenen beteiligten Akteuren besonders herausfordert ist.



## **International Research Fellow: Dr. Maria Nicolaidou zu Gast am IBB**

In der Woche vom 8. bis 14. Juli war Dr. Maria Nicolaidou als International Research Fellow zu Gast am IBB. Sie ist für Zypern Vertreterin im EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC).

Dr. Maria Nicolaidou completed her PhD (Educational Leadership and School Improvement) at the School of Education at the University of Manchester. Her doctoral studies were funded by the Overseas Students Research Award and a Departmental Scholarship of The University of Manchester. After completing her PhD she worked as Research Associate at the University of Manchester-Management and Institutional Development Centre. Currently, she works as a School Improvement Adviser and a Researcher at the Centre for Educational Research and Evaluation of the Ministry of Education and Culture, Cyprus where she is involved in a number of national and international research projects (i.e. PIAAC, National Functional Illiteracy Project, PROFLEC, School Self Evaluation Com-Regio project) and a number of national evaluation projects. She is also affiliated with a number of academic institutions (i.e. Associate Lecturer at the University of Leicester). Her research interests include: educational leadership, school improvement, leaders and leadership professional development, leadership self-efficacy and adult learning, research methodology (qualitative and quantitative methods). She has published a number of books and book chapters in Greek and English, and a number of academic research journal articles.



## Bildungslandschaften Schweiz: Workshop mit Prof. Dr. Ernst Buschor

# bildungslandschaften.ch

ein Programm der **JACOBS**  
FOUNDATION

Im Rahmen des Projekts „Bildungslandschaften Schweiz“ der Jacobs Foundation fand am 18. Juli eine Projektsitzung mit Prof. Dr. Ernst Buschor, ehemaliger Präsident des Regierungsrates des Kantons Zürich, Vizepräsident des ETH-Rates, Zürich zum Forschungsdesign im Rahmen des Forschungs- und Evaluationsprojektes Bildungslandschaften Schweiz statt.



## **Bildungssymposium und Schulleitungssymposium 2013: 180 Referierende und über 400 Teilnehmende**



Das Schulleitungssymposium wurde in diesem Jahr erweitert, zusammen mit dem Forum Bildung in Richtung Bildungssymposium Schweiz und zusammen mit dem Schulleitungsverband Schweiz in Richtung Schulleitungskongress. Im Rahmen des SLS feiert das IBB sein 10-jähriges Bestehen.

Das Programm des Schulleitungssymposiums 2013 in Zug/Schweiz (26. bis 28. September) ist final. Über 210 renommierte Kolleginnen und Kollegen sind sowohl im Plenumsprogramm als auch im umfangreichen Parallelprogramm vertreten.

Am 26. September werden die Tagung eröffnen Prof. Dr. Brigit Eriksson (Pädagogische Hochschule Zug, Schweiz), Bernard Gertsch (Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz) und Prof. Dr. Herbert Altrichter (Johannes Kepler Universität Linz, Österreich). Zu den Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung werden anschließend Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber (Pädagogische Hochschule Zug, Schweiz), Prof. Dr. Jürgen Oelkers (Universität Zürich, Schweiz) und Prof. Dr. Rolf Dubs (Universität St. Gallen, Schweiz) sprechen.

Am zweiten Tag findet das umfangreiche Parallelprogramm mit 79 Kurzvorträgen und 38 Workshops statt. Beim „Symposium within the Symposium: Transforming Challenges into Opportunities – International Perspectives“ werden im Plenum internationale Trends von Kolleginnen und Kollegen aus neun Ländern (Australien, China, Dänemark, Deutschland, England, Österreich, Schottland, Schweiz, USA) präsentiert.

Am 28. September legen die Fachvorträge von Assoc. Prof. Dr. Marit Aas (University of Oslo, Norwegen), Prof. Dr. Michael Schratz (Universität Innsbruck, Österreich), Prof. Dr. Wilfried Schley (Leadership Foundation, Swiss Society for Organizational Learning, Emeritus Universität Zürich, Schweiz) und Prof. Dr. Andrew Hargreaves (Boston College, USA) den Fokus auf ausgewählte Handlungsfelder. Den Abschluss der Tagung gestalten Anthony Mackay (Centre for Strategic Education, Australien), Siegfried Arnz (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin, Deutschland), Cornelia von Ilsemann (Hansestadt Bremen, Deutschland) und Stephan Schleiss (Direktion für Bildung und Kultur, Zug, Schweiz)

Das Programm finden Sie als Download unter:

[www.schulleitungssymposium.net/2013/programm.php](http://www.schulleitungssymposium.net/2013/programm.php)

Es sind bereits über 400 Expertinnen und Experten aus 40 Ländern weltweit angemeldet. Wir erwarten dieses Jahr rund 500 Teilnehmende.

Die Vorkonferenz, das International Seminar, vom 25. bis zum 26. bietet v.a. den ausländischen Gästen die Möglichkeit, in Schulen zu hospitieren.

Ein kurzer Filmtrailer soll auf das Schulleitungssymposium 2013 in Zug einstimmen:

[www.schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php](http://www.schulleitungssymposium.net/2013/video-trailer-deutsch.php)

Weitere Informationen zum IBB der PH Zug sind zu finden unter:

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

## **Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) nun auch in der Schulleitungsqualifizierung in Österreich**



Das onlinebasierte Potenzialanalyseinstrument „Kompetenzprofil Schulmanagement“ (KPSM) wird nun auch in Österreich bei den vom Ministerium neu etablierten Schulmanagementlehrgängen eingesetzt. Die ersten Lehrgänge starten im Oktober in Nieder- und Oberösterreich mit rund 50 Teilnehmenden. Im 4. Quartal 2013 finden die KPSM-Workshops statt.

## Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)

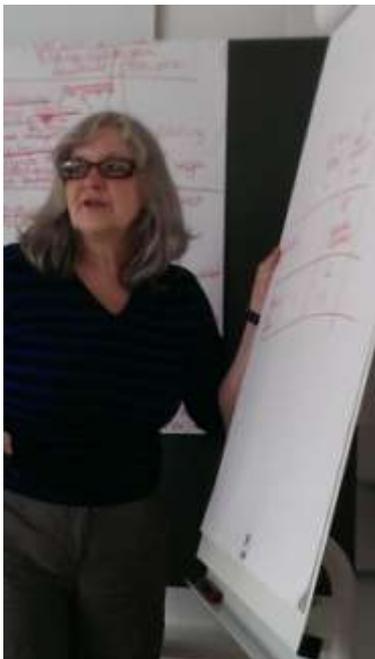


Dr. Hajo Sassenscheidt, ehem. Leiter Schulleiterfortbildung im Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg, Adolf Bartz, ehem. Schulleiter des Couven-Gymnasiums Aachen, und Maren Hiltmann, Senior Consultant bei der eligo GmbH Bochum und freie Projektmitarbeiterin am IBB, führten am 30. Juli Auswertungswshops zum online-basierten Self-Assessment KPSM im Rahmen einer Veranstaltung des Studienkollegs Begabtenförderung der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung durch.

## Methodenworkshop zur qualitativen Biographieforschung mit Prof. Dr. Cornelia Helfferich

Am 13. und 14. August fand am IBB im Rahmen des Graduiertenkurs „Kernindikatoren ch-x“ ein Workshop zum Thema der qualitativen Biographieforschung statt. Durchgeführt wurde der Workshop von Prof. Dr. Cornelia Helfferich, Professorin an der Evangelischen Hochschule in Freiburg. Am Workshop teilgenommen haben: Stephan Huber, Isabella Lussi, Marius Schwander, Vera Bender, Claudia Pohl, Philippe Meyer, Laura Müller, Selin Kilic, Christine Wolfgramm und Nadine Tuor.

Im Zentrum des Workshops stand das Projekt „Wertekonstitution von jungen Erwachsenen und der Beitrag der Schule“ welches am IBB durchgeführt wird. Anhand dieses Projekts wurde sowohl der theoretische Hintergrund der Biographieforschung auch als auch deren praktischen Implikationen exemplarisch umgesetzt. Am ersten Tag wurden drei biographisch-narrative Interviews hinsichtlich biographischer Verlaufsmuster analysiert mit dem Ziel unterschiedliche biographische Verläufe bezüglich der Forschungsfrage im Projekt zu rekonstruieren. Am zweiten Tag wurde basierend auf dem herausgearbeiteten Verlaufsmuster eine qualitative Typenbildung vorgenommen, in der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Fälle anhand eines systematischen Vergleichs theoretisch erfasst werden (Prinzip der Kontrastierung). Abgeschlossen wurde der Workshop mit Hinweisen zu Publikationsmöglichkeiten und Voraussetzungen für qualitative Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften.





## Vortrag zum Auftakt des neuen Schuljahres

Am 14. August referierte Stephan Huber zum Auftakt des neuen Schuljahres 2013/14 in Unterägeri vor den Lehrpersonen. Thema des Fachvortrages war „Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten? – Ergebnisse der Studie ‚Visible Learning‘ von John Hattie“.

Pressemeldung in der Zuger Presse und im Zugerbieter vom 28.8.2013:



## Start ins Schuljahr 2013/14

Am Montag, 19. August 2013, begann für die Kindergarten- und Schulkinder das neue Schuljahr. Etwas früher fand für die Lehrpersonen der offizielle Start im Rahmen von zwei Weiterbildungs- und Teamtage statt. Das Eröffnungsreferat hielt Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber von der Pädagogischen Hochschule Zug. Unter dem Titel «Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten?» zeigte er Ergebnisse der Studie «Visible Learning» von John Hattie auf. Dieses umfangreiche Werk benennt wirksame Einflussfaktoren auf den kognitiven Lernerfolg. Im Weiteren be-

fasste sich die Lehrerschaft mit dem aktuellen Stand bei der Umsetzung des Projekts «Gute Schulen», mit den von der Schulleitung vorgegebenen Jahreszielen, den Vorbereitungen für die Arbeit in den Unterrichtsteams sowie mit Planungs- und Vorbereitungsarbeiten in den Schulhausteams. Die Schulleitung wünscht allen Kindern, den Erziehungsberechtigten, den Lehrpersonen und allen anderen Beteiligten ein erfolgreiches Schuljahr. Ein herzliches Willkommen verbunden mit den besten Wünschen geht an die neuen Kindergärtler, die 1.-Klässler und die neuen Lehrpersonen.

## Beiträge des IBB zur SGBF in Lugano



Der Jahreskongress 2013 der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF) fand vom 21. bis 23. August in Lugano statt zum Thema „Integration des formellen und des informellen Lernens“.

Das IBB war mit zwei Fachbeiträgen zum Thema Bildungslandschaften vertreten:

- Stephan Gerhard Huber, Christine Wolfgramm:  
Kooperative Bildungslandschaften – Bisherige Erkenntnisse
- Stephan Gerhard Huber, Christine Wolfgramm, Marius Schwander, Selin Kilic:  
Bildungslandschaften Schweiz – Chancen und Schwierigkeiten beim Einstieg in die Kooperation von Akteuren aus dem formalen und non-formalen Bildungsbereich

Der Kongress konzentrierte sich auf die Integration des formellen und des informellen Lernens als zwei sich ergänzende Verfahren, mit besonderem Interesse an vier Hauptbereichen:

- Theorien und Modelle des informellen und integrierten Lernens (formell + informell), mit Schwerpunkt auf Erfahrungslernen und reflexiver Praxis.
- Bewertung und Zertifizierung des informellen Lernens, und eine Systemintegration von formellen und informellen Bildungssystemen.
- Die Rolle digitaler Technologien in der Praxis des informellen Lernens und in der Verbindung dieser zwei Verfahren (formales und informelles Lernen).
- Informelles und integriertes Lernen für Lehrpersonen und für die LehrerInnenausbildung, einschließlich Bezug auf die reflexive Praxis.

Der Kongress wurde gemeinsam vom Dipartimento Formazione e Apprendimento der Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI-DFA), von der Fakultät Kommunikationswissenschaften der Università della Svizzera Italiana (USI) und dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) organisiert.

## **Jährlicher Kaderausflug**

Am 23. August hat der Verwaltungsrat Schulen St Michael mit der Hochschulleitung mit der PH Zug sowie der Schulleitung des Kollegi Zug zum jährlichen Kaderausflug eingeladen.

## **School Turnaround – Berliner Schulen starten durch: Erste Schulbesuche und Interviews**



Die Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der Senatsverwaltung für Bildung Jugend und Wissenschaft in Berlin hat ein Praxisprojekt initiiert mit dem Ziel, zehn Berliner Schulen, die sich aktuell in kritischer Lage befinden, wieder auf einen guten Weg zu bringen. Das IBB ist mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragt. Dazu fanden in der letzten August- und in der ersten September-Woche erste Schulbesuche in den ausgewählten Schulen statt. Stephan Huber, Guri Skedsmo und Claudia Pohl führten mit zahlreichen Akteuren Interviews im Rahmen der Schulbesuche, an denen auch Experten des Deutschen Schulpreises unterstützend teilnahmen. Das Projekt läuft zunächst von 2013 bis 2015.

## Europäische Veranstaltung zum Thema „Leadership in Education“ in Litauen



Am 8. und 9. September war Stephan Huber Gast der Conference „Leadership in Education“ im Rahmen der derzeitigen litauischen EU-Ratspräsidentschaft in Vilnius. Er war Diskutant der Plenumsdiskussion zum Thema „Leading towards the emerging future in a rapidly changing world“ sowie Chair der Session „School leadership and the global educational reform movement“. Auch referierte er im Plenum zum Thema „Challenges for school leadership“. Das Video des Vortrags ist zu sehen unter: [https://www.youtube.com/watch?v=40go\\_u9Vq8s](https://www.youtube.com/watch?v=40go_u9Vq8s)

Weitere Referierende waren u.a. Prof. Dr. Michael Schratz, Schulforscher an der Universität Innsbruck, Prof. Dr. Dainius Pavalkis, Litauischer Bildungs- und Wissenschaftsminister, und Androulla Vassiliou, EU Kommissarin für Bildung, Kultur, Vielsprachigkeit und Jugend.



Fotos der Konferenz unter:

<https://plus.google.com/photos/101123814010953325731/albums/5948638100762613601?banner=pwa>





## **Leadership in Education – One of the Priorities at the Lithuanian Presidency of the Council of the European Union 2013**

On 9-10 September 2013, during the Lithuanian Presidency of the Council of the European Union 2013, Vilnius hosted the Conference “Leadership in Education”, the aim of which is to contribute to the policy debate on leadership in education by providing a platform for representatives from EU Member States, and candidate and EFTA States and the European Commission to share best policy and practice on education leadership. The outcomes of the conference will feed into Council Conclusions, which are planned to be adopted by the Council in November, 2013.

The Conference was opened by Ms Androulla Vassiliou, EU Commissioner for Education, Culture, Multilingualism and Youth, and Prof Dr Dainius Pavalkis, Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania.

Day One (September 9) Plenary that was moderated in the morning and chaired in the afternoon by the Dean of Research and Head of the Institute for Management and Economics of Education, Member of the Leadership Body of the University of Teacher Education Central Switzerland Zug, Prof Dr Stephan Gerhard Huber.

The plenary offered two speeches: Dr Michael Schratz, Professor of Education at the Department of Teacher Education and School Research, University of Innsbruck (Austria), and presently Dean of the Faculty of Education, made a report “Leading towards the emerging future in a rapidly changing world” and Dr Pasi Sahlberg, from Finland, who currently holds the position of Director General of the National Centre for International Mobility and Cooperation and leads internationalization of the Finnish education system, made a report “School leadership and the Global Educational Reform Movement”.

Day Two (September 10) Plenary was based on the report “Looking ahead: Trends and perspectives on school leadership” delivered by Dr Beatriz Pont, Analyst in the Directorate for Education of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

The plenary sessions on the both days were followed by parallel group discussions, which focused on: leadership for learning (moderators: Ričardas Ališauskas, Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania, and Eglė Pranckūnienė, School Development Centre), leadership for governance (moderators: Rytis Juozapavičius and Dr Jolanta Navickaitė, Ministry of Education and Science) and school leaders’ professional education and development (moderators: Prof Dr Aurimas Juozaitis, Lithuanian University of Educology, and Prof Dr Kay Livingston, Association For Teacher Education In Europe (ATTE), Scotland).

Conference delegates in working groups were actively submitting proposals on how to improve leadership for learning, how to better educate school leaders and improve their qualification, how to promote leadership instrumental for improvement of school management. The best proposals made by members of the working groups were collected and grouped according to the directions of target-oriented activities. Proposals of the blocks that received most positive evaluation were

translated into 27 theses, which were presented for rating by all participants of the Conference. In the final part of the Conference, every participant had a possibility to vote by electronically in order to select theses based on their importance priority for educational leadership improvement. The output of the joint efforts was ready-made theses that will be reviewed and will feed into Council conclusions on innovative leadership.

Insights and outcomes delivered at the Conference that will serve as a basis for recommendations to the European Commission were presented and overviewed by Prof Dr Graham HC Donaldson, who has established a high profile internationally, lecturing extensively, working as an international expert for OECD, advising governments and NGOs, and leading SICI, the international inspectorate organisation, and currently working at University of Glasgow, Scotland, where he is an Honorary Professor in the College of Social Sciences.

Input of Lithuania to the Topic “Leadership in Education” through the National Project “Time for Leaders”

The on-going national Project “Time for Leaders” has already made its relevant contribution in creating the basis for a support infrastructure for leaders in education through development of managerial skills, creating new career opportunities by improving, supporting and liberating the school as well as empowering the education community and its every member.

The work done and the products created during the 1st (2009–2011) and 2nd (2011-2014) stages of the Project implementation prove the value and benefit of the Project for development of leadership in education. (See Project implementation)

Quelle: <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=39c>

## Vorträge zur ECER in der Türkei



Das Thema der diesjährigen European Conference on Educational Research (ECER) 2013 an der Bahçeşehir University in Istanbul/Türkei vom 10. bis 14. September war "Creativity and Innovation in Educational Research". Das IBB war mit verschiedenen Fachvorträgen vertreten:

10. September

Paper Session

**Quality of Continuing Professional Development for Teachers ? a Mixed-Method Study of its Organisation and Governance and its Impact on Practice**

Stephan Gerhard Huber, Guri Skedsmo

11. September

Paper Session

**Integrating Sustainable Improvement and Assessment Policies: A Study of Local Approaches to Respond to New National Expectations**

Guri Skedsmo, Therese Nerheim Hopfenbeck

Paper Session

**School Leadership Study 2012 in Germany, Austria, Liechtenstein, and Switzerland: Preferences and Stress in School Leadership Practices**

Stephan Gerhard Huber, Selin Kilic, Christine Wolfgramm

12. September

Paper Session

**School Leadership Career Planning and Motivation**

Stephan Gerhard Huber, Anna Kanape-Willingshofer

Paper Session

**The Impact of Professional Development Programs for School Leadership**

Stephan Gerhard Huber, Vera Bender, Nadine Schneider

Paper Session

**Classifying Approaches to School Inspection**

Guri Skedsmo, Gerry McNamara, Joe O Hara, Stephan Huber, David Greger, Herbert Altrichter

13. September

**Symposium “To Learn from Similarities and Variations - Country Specific Research on Principals Role, Work and Leadership“**

1. Work and Leadership

Helene Ärlestig, Stephan Huber, Lejf Moos, RC Saravanabhavan, Christopher Day, N. Muthaiah, Tim Goddard

2. School Leadership: Research Base in the German Speaking Countries

Stephan Gerhard Huber



## **Ergebnispräsentation im EU-Projekt “Impact of School Inspection on Teaching and Learning” (ISI-TL) bei der ARGEV**



Am 17. September referierten Guri Skedsmo und Stephan Huber im Rahmen einer Veranstaltung der Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (ARGEV) zum Thema „Externer Evaluation und Schulentwicklung aus Sicht der der Schulleitung“.

## Schulbesuche zum Schweizer Schulpreis



Im Rahmen des Schweizer Schulpreises finden im September und Oktober durch die Jury und Expertenkommission pro Schule zweitägige Schulbesuche an den 18 Finalisten statt. Von der PH Zug sind Erich Ettlín und Stephan Huber Mitglieder der Expertenkommission sowie Brigit Eriksson Mitglied der Jury des Schweizer Schulpreises.

Nähere Informationen unter:

<http://www.schweizerschulpreis.ch/index.php?id=1&L=0>

## **Präsentation des Berufsleitbild und Berufsbild Schulleitung des VSLZH**

Am 18. September wurde das Berufsleitbild und Berufsbild Schulleitung des VSLZH auf der Generalversammlung des Verbandes der Zürcher Schulleiterinnen und Schulleiter offiziell vorgestellt. Stephan Huber fasste in seinem kurzen Vortrag die wichtigsten Kernaussagen zusammen und würdigt das Papier als wichtige Orientierungshilfe für Schulleiterinnen und Schulleitern, das eigene Selbstverständnis zu klären und zu stärken, sowie das konkrete Handeln zu fokussieren, auch im Vergleich zu anderen Professionen und Berufsfeldern. Stephan Huber und Nadine Schneider erstellten Anfang des Jahres ein wissenschaftliches Gutachten zum Berufsleitbild und Berufsbild Schulleitung des VSLZH.

## «Ein Leitbild schärft den Blick für Wesentliches»

Der Zürcher Schulleiterverband hat erstmals die Rolle von Schulleitenden umschrieben. Ein Instrument mit Vorbildcharakter, findet Stephan Huber, der eine internationale Studie über die Arbeit von Schulleitungspersonen geleitet hat.

Interview: Andreas Minder Foto: büro z

**Herr Huber, können Sie aufgrund Ihrer Forschung sagen, was eine gute Schulleitung ausmacht?**

*Stephan Huber:* Sie sollte sich am Kerngeschäft der Schule orientieren: Unterricht und Erziehung, die das Lernen der Kinder und Jugendlichen fördern. Dazu braucht die Schulleitung ein ausgeprägtes Bewusstsein für Qualitätsmanagement. Schulleiterinnen und Schulleiter analysieren und verstehen die eigene Schule und leiten daraus strategische Schlussfolgerungen ab, die sie dann zusammen mit anderen umsetzen. Schule heute zu optimieren, gelingt nur, wenn man den Blick gegen innen und gegen aussen richtet, Stichwort System-Leadership. Es geht um eine gute Balance zwischen der Veränderung und dem Beibehalten von Bewährtem. Kein Stillstand und kein blinder Aktionismus. Kurz: Führen im und mit System.

**Ist ein Berufsleitbild dabei von Nutzen?**

Ich glaube schon. Die Schulleitung agiert in einem hochkomplexen Umfeld. Ein Leitbild bietet Orientierung, es schärft den Blick für Wesentliches. Ohne ein grundsätzliches Anforderungsprofil oder Berufsleitbild in irgendeiner Form besteht die Gefahr, dass man aufgesaugt wird von vielen, vielen Tätigkeiten, vor allem administrativer Art.

**Was halten Sie von den Leitsätzen des Zürcher Schulleitungsverbands?**

Ich finde es gut, dass das Lernen so stark im Vordergrund steht. Und zwar sowohl das Lernen von Kindern und Jugendlichen als auch jenes der Er-



Keine Schule mehr ohne Schulleitung. Doch was ist deren Rolle?

wachsenen an der Schule, also die Personalentwicklung und -führung. Darauf kommt es an, das zeigen viele Untersuchungen. Allerdings zeigt unsere aktuelle Schulleitungsstudie, dass dies nicht das ist, was Schulleiterinnen und Schulleiter zeitlich am stärksten gewichten. Am meisten Zeit verwenden sie für Organisation und Verwaltung. Das ist ein schulspezifisches, aber auch ein bildungspolitisches Thema: Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzt man als Führungskraft im Rahmen des eigenen Leitungspensums? Dabei sollte berücksichtigt werden, was die Berufs-

kollegen für wichtig halten, was die Erfahrung zeigt, worauf Kanton und Gemeinde Wert legen und was die Forschung sagt; aber vor allem, was die Anforderungen der jeweiligen Schule sind.

**Was, wenn man sich nicht einig ist?**

Wenn Widersprüche auftreten, kann das zu Irritationen führen. Diese Gefahr sehe ich im Moment in Zürich aber nicht. Man könnte einwenden, das hänge damit zusammen, dass vieles ziemlich abstrakt formuliert ist. Über abstrakte Rhetorik ist man sich schnell einig, aber wenn es konkret wird, fan-

gen die Schwierigkeiten an. Solch konkrete Fragen können sein: Wie viel Zeit soll genau in die interne und die externe Kommunikation gehen? Wie werden die Pensen den Anforderungen entsprechend berechnet?

**Was sagen Sie dazu, dass sich Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Leitbild selber geben?**

Es spricht für die Qualität einer Profession, wenn sie ihre Standards selber setzt und so einen von mehreren legitimen Standpunkten einbringt. Ich finde aber vor allem den Prozess sehr interessant, der zu diesem Leitbild geführt hat. Der Verband hat mit vielen Personen gesprochen, aus der Praxis, aus der Wirtschaft, aus der Wissenschaft. Dieser Fachdiskurs über Prioritäten, über Schwerpunkte ist Ausdruck wirklicher Professionalisierung. Dass man darüber redet, ist letztlich ein viel wichtigeres Ergebnis als das Papier, das man dann vielleicht gelegentlich durchblättert.

**Das Leitbild beschreibt einen kooperativen Führungsstil. Ist das adäquat?**

Ja, aus zwei Gründen: erstens, weil es der Schulwelt angemessen ist. Es entspricht der Kultur der Lehrpersonen viel mehr, wenn der Schulleiter kooperativ ausgerichtet ist, als wenn er autokratisch herrscht. Zweitens, weil es funktional ist. Man kann Qualität und Effizienz an einer Schule nie alleine herstellen. Sie brauchen Arbeitsteilung, sie brauchen andere Personen, die mit ihnen etwas gestalten und umsetzen. Der kooperative Führungsstil hat sich international in Berufsleitbildern generell durchgesetzt.

**Glauben Sie, dass das Zürcher Leitbild in der Schweiz Schule machen wird?**

In der Schweiz ist Zürich der Vorreiter. Es wird interessant sein zu beobachten, inwieweit der Diskurs interkantonal geführt werden wird und was dann in anderen Kantonen geschieht. Ich weiss, dass Zürich von verschiedenen Kantonen mit grossem Interesse beobachtet wird. Nicht nur von Schulleiterinnen und Schulleitern, sondern auch von den zuständigen Ämtern. ○



Foto: zög

**Zur Person** Stephan Gerhard Huber leitet das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule in Zug. Das Institut untersuchte zwischen Herbst 2010 und Januar 2012 die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz und ihre Rolle für die Schulqualität. Aus den empirischen Befunden leitete die Studie Thesen dazu ab, was eine gute Schulleitung auszeichnet. Gerhard Huber erstellte ein Gutachten über das Berufsbild/Berufsleitbild des Verbands der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (siehe unten).

## Der Schulleitungen Kern An ihrer Generalversammlung von Mitte September befinden die Zürcher Schulleiterinnen und Schulleiter über ihr Berufsleitbild und ihr Berufsbild.

Mit dem Volksschulgesetz von 2005 führte der Kanton Zürich die geleiteten Schulen und damit einen neuen Beruf ein: die Schulleiterin, den Schulleiter. Im Projekt «Belastung–Entlastung im Schulfeld» kam man zum Schluss, deren Aufgaben und Kompetenzen seien ungenügend definiert, worauf der Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) 2011 eine Projektgruppe einsetzte. Sie hat zwei Dokumente erarbeitet, über welche die Generalversammlung des Verbands am 18. September befinden wird: Das «Berufsleitbild» beschreibt das Selbstverständnis der Profession. Schulleiter werden als Fachleute für das Führen und Gestalten der Schule bezeichnet, als Schlüsselfiguren der Schul- und Qualitätsentwicklung. Sie sollen in der Lage

sein, mit zum Teil widersprüchlichen Interessen und Ansprüchen umzugehen. Sie erkennen die Gestaltungsfreiräume zwischen kantonalen und lokalen Vorgaben und nutzen sie. Schulleiterinnen und Schulleiter verfügen über Führungskompetenz und Fachwissen, das sie sich auf Hochschulniveau angeeignet haben, und sie bilden sich stetig weiter. Im «Berufsbild» werden die konkreten Aufgaben von Schulleitungen aufgezählt. Im Zentrum stehen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Lehren und Lernen. An diesen Kern schliessen die Personalführung und die Gestaltung der Schulgemeinschaft an, gefolgt von interner und externer Kooperation und Kommunikation. Planung, Kontrolle und Tätigkeiten rund um Schutz, Sicherheit und Recht erscheinen als Querschnittsaufgaben.

Johannes Zollinger, Präsident des Verbandes der Zürcher Schulpräsidenten, erachtet die Initiative der Schulleiter für sinnvoll und nötig. «Der Berufsstand ist immer noch in einer schwierigen Position und muss gefestigt werden.» Matthias Weisenhorn, Leiter der Abteilung Lehrpersonal im Volksschulamt, hält eine «Schärfung des Berufsprofils» ebenfalls für wichtig. Die Verabschiedung am 18. September vorausgesetzt, will der VSLZH laut seinem Präsidenten Peter Gerber bis im März 2014 Massnahmen vorschlagen, die er für die praktische Umsetzung des Berufs(leit)bilds für notwendig hält. Sie können von der Weiterbildung der Schulleitenden über das Anpassen kommunaler Anforderungsprofile bis zur Änderung des Volksschulgesetzes reichen. [ami]

## **MAS-SM-Programmleitungssitzung**

Am 25. November fand in Luzern eine MAS-SM-Programmleitungssitzung statt. Im Rahmen dessen stellte die Konzeptionsgruppe für die Schulleiterausbildung für Führungskräfte ohne Lehrdiplom erste konzeptionelle Überlegungen an.

**Vorkonferenz zum International Seminar mit rund 60 internationalen Gästen**

**SLS:**

# Int Seminar

Am 25. und 26. September fand in Zug mit rund 60 internationalen Gästen das International Seminar (IS), die Vorkonferenz zum Schulleitungssymposium 2013, statt. Das IS wurde durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber eröffnet. Nach einem gemeinsamen Abendessen, referierte Sylvia Nadig, Dozentin der PH Zug, über das Schweizer Schulsystem. Hier stellten die internationalen Gäste zahlreiche interessierte Rückfragen und berichteten von ihren eigenen Erfahrungen.





Am Vormittag des 26. September besuchten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des IS verschiedene Schulen in Zug und Umgebung:

- GIBZ Gewerblich-industrielles Bildungszentrum Zug
- Kantonsschule Zug
- Schule Kirchmatt Zug
- Oberstufe Loreto Zug
- S-B-A Schulisches-Brücken-Angebot Zug
- Tagesschule Zug
- Schule Talentia Zug

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

Mehr Informationen:

[www.EduLead.com/2013/pdf/IS2013-Programme-Pre-Conference-EN-13-09-25.pdf](http://www.EduLead.com/2013/pdf/IS2013-Programme-Pre-Conference-EN-13-09-25.pdf)

## **Internationales Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz starten**



### **Schulleitende sind gefordert für die Bildung von morgen**

Ist der Unterricht an unseren Schulen gut genug? Können wir es uns leisten, dass Jugendliche ohne Schulabschluss dastehen? Wie sieht die Schule von morgen aus? Über solche Fragen diskutieren am Internationalen Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz 2013 rund 700 Personen aus Praxis, Verwaltung, Politik und Wissenschaft.

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

Unter dem Thema „Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung“ greift das Schulleitungssymposium (SLS) vom 26. bis 28. September die verschiedenen Handlungsfelder von Schule und Schulleitungen auf. Die grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulmanagement im deutschsprachigen Raum wird vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, einem Forschungsinstitut der Pädagogischen Hochschule Zug, organisiert. Der Lead liegt bei Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, der das SLS seit 2004 leitet.

### **700 Expert/-innen aus 52 Ländern**

An der bereits zum dritten Mal in Zug stattfindenden Fachtagung nehmen über 700 Expert/-innen aus Schulpraxis, Schulverwaltung, Schulpolitik und Wissenschaft aus 52 Ländern teil. Über 200 Referierende bieten interessante Vorträge und Workshops, aktuelle Forschungsergebnisse werden ausgetauscht und Konsequenzen für die Schulen diskutiert. In praxisorientierten Workshops werden die Teilnehmenden selbst zu Lernenden.

Es referieren unter anderem Bernhard Gertsch, Präsident Verband Schulleiterinnen und Schulleiter, Prof. Dr. Jürgen Oelkers, Universität Zürich, Prof. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen, Prof. Dr. Louise Stoll, Universität London, und Prof. Dr. Andy Hargreaves, Boston College.

Mehr Informationen: [www.Schulleitungssymposium.net/2013](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013)

## **Internationales Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013 in Zug/Schweiz**

**Schulleitende sind gefordert für die Bildung von morgen**

**Ist der Unterricht an unseren Schulen gut genug? Können wir es uns leisten, dass Jugendliche ohne Schulabschluss dastehen? Wie sieht die Schule von morgen aus? Über solche Fragen diskutierten am Internationalen Schulleitungssymposium und Bildungssymposium Schweiz 2013 rund 800 Personen aus Schulpraxis, Schulverwaltung, Schulpolitik und Wissenschaft aus 52 Ländern.**

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

Unter dem Thema «Herausforderungen und Chancen für Schule und pädagogische Führung» griff das SLS vom 26. bis 28. September 2013 die verschiedenen Handlungsfelder von Schule und pädagogischer Führung auf. Die über 200 Referierenden vermittelten in interessanten Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse und in den praxisorientierten Workshops wurden die Teilnehmenden selbst zu Lernenden.

### **International Seminar**

Bereits zur Vorkonferenz, dem International Seminar (IS) am 25. und 26. September, waren 60 vorwiegend internationale Gäste angereist. Nachdem die Gäste einen Einblick in die Schweizerischen Schulsysteme erhalten hatten, bekamen sie Gelegenheit, sieben Schulen in Zug und Umgebung zu besuchen:

- GIBZ Gewerblich-industrielles Bildungszentrum Zug
- Kantonsschule Zug
- Schule Kirchmatt Zug
- Oberstufe Loreto Zug
- S-B-A Schulisches-Brücken-Angebot Zug
- Tagesschule Zug
- Schule Talentia Zug

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

### **Jubiläum: 10 Jahre IBB**

Die Eröffnung der Hauptkonferenz, des Schulleitungssymposiums (SLS), am 26. September stand im Zeichen des 10-jährigen Jubiläums des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, eines Forschungsinstituts der Pädagogischen Hochschule Zug. Dieses Jubiläum war Anlass, mit Kollegen, Partnern, Auftraggebern und Adressaten sowie mit dem Team im Rahmen des Schulleitungssymposiums zu feiern. Prof. Dr. Brigit Eriksson, Rektorin der Pädagogischen Hochschule Zug, Bernhard Gertsch, Präsident des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz, und Jenny Lewis, Präsidentin des Commonwealth Council of Education Administration and Management und des International Congress for School Effectiveness and Improvement, Sydney/Australien, nahmen in ihren Begrüßungsworten Bezug zum Jubiläum. Ausführlich griff dann Prof. Dr. Herbert Altrichter, Johannes Kepler Universität Linz, Österreich, und Mitglied im International Academic Board des IBB, das Forschungsverständnis, die Arbeits- und Themenbereiche sowie die Forschungsmethodik des IBB auf und berichtete anekdotisch über Projekte und Ereignisse der letzten Jahre.

### **Plenumsprogramm**

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

Prof. Dr. Jürgen Oelkers, Universität Zürich, plädierte in seinem Plenumsvortrag für ein eigenes Berufsfeld "Schulleitung", das in anderen Ländern längst etabliert ist. Schulleitung sei eben nicht einfach die Fortsetzung der Praxis des jeweiligen Kollegen mit etwas anderen Mitteln, sondern eine eigene Profession. Jedoch muss die Schulleiterin bzw. der Schulleiter das Spannungsfeld bewältigen zwischen Kollegialität und pädagogischer Führung. Darin, so Oelkers, liege aber auch die Chance. Schulleitung ist nicht primus inter pares, sondern sorgt für überzeugende Problemlösungen, die der Schule nützen.

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

mehr. Auch die Forschung ist davon betroffen. Insbesondere sind Untersuchungen, welche sich ausschliesslich an der kognitiven Lernwirksamkeit und der Effizienz der Schulführung orientieren, zu einseitig und wenig zukunftsgerichtet. Bedeutsamer werden stattdessen Dimensionen wie Empathie, Caring und Mitwirkung. Deshalb benötigt auch die Forschung zur Führung einer Schule eine kluge Neuausrichtung, die aber nicht modischen Slogans folgt, sondern Wirksamkeit und Menschlichkeit klug zu verbinden versteht, so Dubs.

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

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

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

Prof. Dr. Wilfried Schley, Leadership Foundation, Swiss Society for Organizational Learning, Universität Zürich, plädierte in seinem Vortrag für weniger Dominanz der Qualitätsevaluation und quantitativen Vergleichsstudien, die zwangsläufig zu immer mehr Optimierungen führen. Seine These: Optimierung irritiert nicht, sie ermüdet. Aber ohne Irritation entfaltet sich keine

Transformation. Unter der Leitidee der Transformation als Paradigma des Wandels entstehen jedoch neue Räume, verändern sich Atmosphären und Architekturen als Ganzes. Sie werden dann überzeugen, wenn sie einladend und inspirierend wirken. Schley berichtete sehr anschaulich von international zugänglichen Beispielen gelungener Entwürfe des Neuen.

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

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

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

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

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

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

- Leadership for new professionals, new market for learning and new role for government
- Leadership
- capable of transforming learning

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

### **Parallelprogramm**

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

### **Rahmenprogramm**

Nicht zuletzt trug auch das kulturelle und gesellige Rahmenprogramm dazu bei, dass die grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulmanagement im deutschsprachigen Raum eine rundum gelungene Veranstaltung war. Am Donnerstag zur Eröffnung und während des Apéro Riche spielte das Quartett „Alphorn Experience“, Bern. Die Dixie- und Marchingband „Die Jazzpolizei“, Berlin, unterhielt die Teilnehmenden am Freitag in den Pausen des Parallelprogramms. Den Gesellschaftsabend umrahmten zum einen die Brüder Lenzin „Musik in Bewegung“ und zum anderen Frieder Bachteler mit Gedichtrezitationen, begleitet von Hajo Sassenscheidt am Piano, künstlerisch. Dr. Hajo Sassenscheidt rundete auch am Samstag mit Klaviermusik die Tagung ab.

### **Organisation und Partner**

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

Weitere Informationen unter:

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

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

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

## Ausgewählte Fotos

Eine ausführliche Fotodokumentation finden Sie unter:  
[www.Schulleitungssymposium.net/2013/Fotos](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/Fotos)

### International Seminar 2013



### Schulleitungssymposium 2013









Das IBB-Team bedankt sich bei allen Mitwirkenden für die erfolgreiche Veranstaltung!

## **Arbeitstreffen zum EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC)**

Direkt im Nachgang des Schulleitungssymposiums fand vom 29. September bis 1. Oktober fand mit Kolleginnen und Kollegen aus den am EU-Projekt „Professional Learning through Feedback, Coaching and Reflection“ (PROFLEC) teilnehmenden Ländern ein Arbeitstreffen statt. Hier ging es zum einen um das Übersetzungsverfahren der Instrumente, die in 8 Sprachen übersetzt und in 10 Ländern zum Einsatz kommen werden. Zum anderen verständigten sich die Teilnehmenden über ein gemeinsames Konzept von Coaching, das im Anschluss an das Feedback die pädagogischen Führungskräfte in den entsprechenden teilnehmenden Qualifizierungsprogrammen in den verschiedenen Ländern erhalten werden. Darüber hinaus wurden Implementations- und Forschungsstrategien besprochen.

Ziel von PROFLEC ist die internationale Adaptation des online-basierten Self-Assessments „Kompetenzprofil Schulmanagement“ (KPSM) auf weitere Länder und die Entwicklung eines sich daran anschließenden Coaching-Moduls. KPSM und das Coaching-Modul werden in die Aus- und Weiterbildungsprogramme für Schulleitung integriert. PROFLEC ist ein Projekt unter dem Programm Lifelong Learning, Comenius. Neben acht europäischen Ländern, nämlich Dänemark, England, Norwegen, Schweden, Schweiz, Spanien, Tschechien und Zypern, sind dies auch die USA und Australien. Geplant ist, dass weitere asiatische Länder hinzukommen. Das IBB hat den Lead und fungiert als EU-Projektkoordinator.

Weitere Informationen unter:

[www.Bildungsmanagement.net/Proflec](http://www.Bildungsmanagement.net/Proflec)





## **Eröffnungsfeier der Pädagogischen Hochschule Zug**

Bis zum 31. Juli 2013 war die PH(Z) Zug eine Teilschule der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz. Seit dem 1. August 2013 ist die Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) eigenständig. Mit einer Feier wurde die PH Zug am 1. Oktober offiziell eröffnet.

Die Führung der Pädagogischen Hochschule Zug lag bisher bei den Schulen St. Michael Zug. Verwaltungsratspräsident Paul Twerenbold übergab an der Eröffnungsfeier Bildungsdirektor Stephan Schleiss mit einem symbolischen Akt die Verantwortung für die PH Zug. Prof. Dr. Herbert Altrichter, Mitglied des Hochschulrats der PH Zug sowie des International Academic Boards des IBB und Professor für Pädagogik der Johannes Kepler Universität Linz, wies in seiner Rede auf die Rolle Pädagogischer Hochschulen im regionalen Kontext sowie auf die Bedeutung von Forschung und forschendem Lernen für die Weiterentwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität hin. Im Zentrum der Eröffnungsfeier stand die Aufführung der Kinderoper «Noahs Flut» mit Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen des Primarschulhauses Kirchmatt Zug sowie Studierenden und Dozierenden der PH Zug.

## Besprechungen mit Mitgliedern des IAB

Am 2. und 3. Oktober fanden Besprechungen zu verschiedenen Projekten, u.a. zum EU-Projekt "Impact of School Inspection on Teaching and Learning", mit Mitgliedern des International Academic Board des IBB statt, u.a. mit Prof. Dr. Herbert Altrichter, Johannes Kepler Universität Linz.



## Vortrag zur Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich



Im Rahmen des Seminar „Schulische und universitäre Bildung international“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) vom 10. bis 12. Oktober referierte Stephan Huber am 12. Oktober in Köln zur Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich.

Unter der Leitung der überregionalen Fachgruppe MESQ (Management und Entwicklung von Schule und Qualität) der sdw betrachtete das Seminar Bildung aus einer internationalen Perspektive. In einem weiteren Vortrag zur Bildung im internationalen Vergleich referierte Prof. Heike Wendt (Institut für Schulentwicklungsforschung der TU Dortmund) zu internationalen Vergleichsuntersuchungen. Auch besuchten die Stipendiatinnen und Stipendiaten die Zentralstelle für Auslandsschulwesen (ZfA) sowie das Lessing-Gymnasium in Köln.



## Carl Link/Wolters Kluwer-Herausgebertreffen: PraxisWissen SchuLeitung

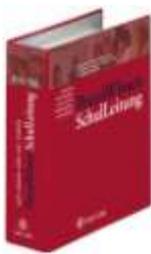


Am 24. Oktober fand in Köln erneut ein Herausgebertreffen zum Publikationsprojekt PraxisWissen SchuLeitung im Verlagshaus Carl Link/Wolters Kluwer statt.

Bereits am 14. Oktober traf sich Stephan Huber mit dem Verlag und Jan von Gathen für die Planungen zu einem Buchprojekt über Schulmanagement in kleinen Schulen. Dieses soll 2014 realisiert werden.

Adolf Bartz / Maja Dammann / Stephan Gerhard Huber /  
Torsten Klieme / Carmen Kloft / Manfred Schreiner (Hrsg.)

### PraxisWissen SchuLeitung



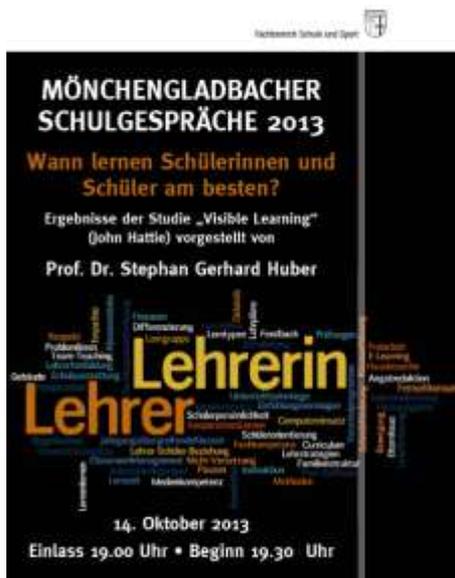
Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung mit einem umfangreichen Online-Portal [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de)

Weitere Informationen unter:

<http://shop.wolterskluwer.de/wkd/shop/shop,1/praxiswissen-schulleitung,978-3-556-01013-6,carl-link-verlag,674/>

## Hauptvortrag zu den „Mönchengladbacher Schulgesprächen“

Am 14. Oktober abends hielt Stephan Huber den Hauptvortrag der „Mönchengladbacher Schulgespräche“ in der Stadtparkasse Mönchengladbach. Im Vortrag stellte er zentrale Ergebnisse der Studie „Visible Learning“ von John Hattie (2009) vor. Die Studie benennt wirksame Einflussfaktoren auf den kognitiven Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern. Unterrichten bzw. Lehren ist die Kerntätigkeit von Schule, das Lernen der Schülerinnen und Schüler ihr Ziel. Der Vortrag war Ausgangspunkt des anschließenden Meinungsaustauschs über Merkmale eines Unterrichts, der Lernen bewirkt bzw. intensiviert.



## **Vertiefender Workshop zur Hattie-Studie „Visible Learning“ für Schulleitungen**

Am 15. Oktober leitet Stephan Huber einen Workshop für Schulleitungen in Mönchengladbach, in dem es um die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Hattie-Studie „Visible Learning“ für die alltägliche Arbeit an der Schule ging. Unterrichten bzw. Lehren ist die Kerntätigkeit von Schule, das Lernen der Schülerinnen und Schüler ihr Ziel.

Bereits am Vorabend beim Mönchengladbacher Schulgespräch stellte Stephan Huber im Rahmen seines Vortrags zentrale Ergebnisse der Studie vor. Der Workshop am Folgetag vertiefte wichtige Ergebnisse der „Meta-Meta-Studie“ von John Hattie („Visible Learning“ 2009) sowie zentrale Gelingensbedingungen von Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und v.a. Professionalisierungsmaßnahmen, insbesondere PLG. Zudem wurde die wichtige Rolle von schulischen Führungskräften thematisiert, die für die Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit verantwortlich sind.

Die rund 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiteten zunächst an zentralen Einflussgrößen für den Lernerfolg nach Hattie und klärten z.B., wie das Schülerfeedback nach Hattie auf der Basis eines kompetenzorientierten Unterrichts zur Optimierung der Unterrichtsentwicklung beitragen kann und welche Herausforderungen sich daraus für schulische Führungskräfte ergeben.

Professionelle Lerngemeinschaften ermöglichen eine kontinuierliche Arbeit an unterrichtsbezogenen Themen. Damit PLGen erfolgreich im Sinne einer gezielten Unterrichtsentwicklung arbeiten können bedarf es des Aufbaus einer tragfähigen Struktur. Auf Basis dieser Erkenntnisse reflektierten die Teilnehmenden dann Möglichkeiten zur Verbesserung der Unterrichtswirksamkeit und erarbeiteten die daraus folgenden Anforderungen an die Personalentwicklung in ihrer Rolle als Führungskräfte in ihrer Schule

Am Nachmittag gestaltete Frau Dr. Granzer Einblicke und Übungen zum Thema Schülerfeedback nach Hattie.

## Vortrag zu Bildungslandschaften



Deutscher Verein  
für öffentliche  
und private Fürsorge e.V.

Im Rahmen der Fachtagung „Kommunale Bildungslandschaften in der Praxis – Quo vadis?“ referierte Stephan Huber am 16. Oktober in Berlin vor rund 40 Kommunalen Entscheidungsträgerinnen und –trägern sowie vor Fach- und Leitungskräften der Schule und der Kinder- und Jugendhilfe zum Thema „Bildungslandschaften in der Schweiz – Qualitätsentwicklung und Evaluation“. Gastgeber war der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., dessen Ziel der Aufbau und die Weiterentwicklung kommunaler Bildungslandschaften ist, zur Verbesserung der Bildungs- und Teilhabechancen junger Menschen.

An das Konzept der kommunalen Bildungslandschaft anknüpfend, werden in der kommunalen Praxis, oftmals unterstützt durch Modellprojekte, zahlreiche Formen der Kooperation und Vernetzung erprobt. Eine wesentliche Aufgabe ist es nunmehr oftmals, diese Modelle in dauerhafte kommunale Strukturen umzuwandeln. Im Rahmen dieser Fachveranstaltung wurde ausgehend von dem Konzept der kommunalen Bildungslandschaften eine Bilanzierung des bisher Erreichten vorgenommen. Ausgehend von Kriterien, die für die nachhaltige Verzahnung aller Angebote der Bildung, Betreuung und Erziehung von zentraler Bedeutung sind, wurden erfolgreiche Modelle vorgestellt. Dabei wurden insbesondere Modelle aufgegriffen, die einen generationenübergreifenden Ansatz haben und alle Bürgerinnen und Bürger im Gemeinwesen einbeziehen.

Referierende waren:

- Dr. Sascha Derichs, Stadt Aachen
- Prof. Dr. Stephan Huber, Pädagogische Hochschule Zug
- Dr. Annika Gröger, Stadt Leipzig
- Wilfried Lohre, Stiftungsverband Lernen vor Ort, Köln
- Dr. Petra Mund, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., Berlin
- Prof. Dr. Wolfgang Weiß, Bremerhaven

## Vortrag zur Schulleitungsstudie



Ergebnisse der „Schulleitungsstudie – Führungshandeln zwischen Begeisterung und Belastung“ stellte Stephan Huber in seinem Hauptreferat auf der Reinickendorfer Schulleitertagung vor, die am 17. und 18. Oktober in Hubertusstock/Joachimsthal nahe Berlin zum Thema „Verändertes Führungshandeln im Rahmen der Schulstrukturreform“ stattfand.

Der Vortrag gab Antworten u.a. auf folgenden Fragen:

- Wie kann Führungshandeln und Schulentwicklung aktiv gestalten werden?
- Was sind Belastungsfaktoren für Führung?
- Was sind Entlastungsmaßnahmen für Führung?
- Wie behalte ich als Schulleiter/in die Balance zwischen Alltags- und Führungsaufgaben?
- Welche (Kommunikations-) Strukturen fördern Führungskoalitionen und Teambildung?
- Welche Organisationsformen unterstützen eine effiziente Führung?

Anschließend hatten die Teilnehmenden Gelegenheit für Rückfragen und Diskussion. Die Ergebnisse der Schulleitungsstudie wurden im Anschluss an den Vortrag unter der Leitung des CoachingNetz Nord, einer Gruppe von Schulpsychologen, von den Reinickendorfer Schulleiterinnen und Schulleitern in Gruppenarbeit vertiefend bearbeitet.

## **Präsentation der Evaluationsergebnisse zur Qualität von Ausbildungs- und Beratungsangeboten für Schulleitende im Kanton Aargau**



Zwischen August 2012 und Juli 2013 evaluierte das IBB im Auftrag des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) Aargau die Ausbildung (CAS Schulleitung an der PH FHNW) sowie die Beratungs- und Unterstützungsangebote (angeboten durch Kanton und PH FHNW) für Schulleitende im Kanton Aargau. Am 18. Oktober präsentierten Stephan Huber und Vera Bender dem Regierungsrats Alex Hürzeler sowie weiteren Vertretern des BKS die Evaluationsergebnisse. Als zentrales Resultat kann die hohe, durch Organisatoren, Dozierende und Teilnehmende wahrgenommene Qualität der Angebote festgehalten werden. Ausgehend von einem internationalen Benchmarking wurden Empfehlungen zur weiteren Optimierung des Systems abgeleitet und diskutiert.

## Studienreise nach Manchester/England im CAS Educational Governance



The University of Manchester

Im Rahmen des CAS Educational Governance, eines gemeinsamen Weiterbildungsangebots des IBB und des IBR der Hochschule Luzern - Wirtschaft, fand vom 20. bis 25. Oktober eine Studienreise nach Manchester/England statt. Teilnehmende des CAS sind Vertreterinnen und Vertreter der EDK, der Erziehungsdepartements, kantonaler und städtischer Ämter, Stiftungen und Hochschulen sowie Schulleiterinnen und Schulleiter.

An der University of Manchester nahmen die Teilnehmenden an Workshops mit Prof. Mel West, Head School of Education, sowie Prof. Mel Ainscow, Co-Director Centre for Equity in Education, teil. Neben einem Überblick zum englischen Schulsystem und den aktuellen bildungspolitischen Entwicklungen standen das Kennenlernen zentraler Reformen im Sinne des New Public Management im Mittelpunkt sowie einzelne innovative Strategien, insbesondere zum Thema Bildungsförderung und Inklusion. Weiterhin besuchten die Teilnehmenden verschiedene Schulen in und um Manchester. Die inhaltliche Programmleitung übernahm Stephan Huber, der Honorary Research Fellow Faculty of Humanities an der School of Education der University of Manchester ist.

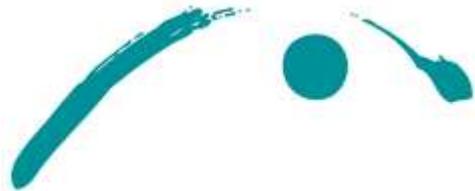
Weitere Informationen unter: [www.bildungsmanagement.net/edugov](http://www.bildungsmanagement.net/edugov)



Prof. Mel West



## Hauptvortrag zur Herbsttagung des Schulleitungsverbands Niedersachsen



Auf der Herbsttagung des Schulleitungsverbands Niedersachsen am 23. Oktober in Celle stellte Stephan Huber in seinem Hauptreferat Ergebnisse der Schulleitungsstudie 2011/2012 zur Beanspruchung und Belastung im Schulleitungs-handeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz vor.

Das Tagungsthema lautete „Erneute Ausschreibung: Schulleitung in Niedersachsen heute – morgen – übermorgen“. In der anschließenden Podiumsdiskussion „Schulleitung in Niedersachsen“ mit der Niedersächsischen Kultusministerin Frauke Heiligenstadt, Stephan Huber und Schulleiterinnen und Schulleitern der verschiedenen Schulformen ging es um Antworten auf die Frage, wie die Arbeitsbedingungen moderner Schulleitungen geschaffen sein müssen, damit Schulleitung wieder attraktiv ist.





## **Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Zürich**



Im Rahmen des Lehrgangs „Führen einer Bildungsorganisation“ an der PH Zürich nahmen am 26. Oktober Studierende am Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM teil. Referent war Stephan Huber. Neben den Fachinputs vertieften die Studierenden die Arbeitsergebnisse in verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten. Nach der Veranstaltung stand Stephan Huber noch für individuelle Fragen und Absprachen zur Verfügung.

Fotos

## **Jahrbuch Schulleitung 2014**

Die Arbeiten zum Jahrbuch Schulleitung 2014, Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements, herausgegeben von Stephan Huber, sind abgeschlossen. Es erscheint im März 2014 und wird den Schwerpunkt Inklusion haben.

Das Jahrbuch Schulleitung, nunmehr das dritte, bündelt jährlich wichtige Erkenntnisse zur Qualitätssicherung und -entwicklung und gibt interessante Anregungen für die schulische Arbeit. Renommierete Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Bildungspolitik, Schulverwaltung und Schulaufsicht, dem Unterstützungssystem sowie aus der Schul(leitungs)praxis berichten zentrale Befunde und geben anregende Impulse.

Weitere Informationen unter: [www.bildungsmanagement.net/JB-SL](http://www.bildungsmanagement.net/JB-SL)

## Abschluss der Evaluation im Projekt „Schulmanagement in Bildungsregionen“

Im Herbst wurde die über zwei Jahre hinweg durchgeführte Evaluation des Projekts „Schulmanagement in Bildungsregionen“ durch Vera Bender und Stephan Huber abgeschlossen. Das Projekt, getragen von der Robert Bosch Stiftung, hatte sich zum Ziel gesetzt Schulmanagement und Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren im Bildungssystem in zwei deutschen Bildungsregionen (Freiburg i. Br. und Ravensburg) zu verbessern. Die Evaluation konnte einerseits Erfolge hinsichtlich dieser Ziele aufzeigen, andererseits wurde aber auch deutlich, dass vor allem verschiedene Kooperationsbeziehung, etwa zwischen Schulen und Verwaltung, seitens der Befragten als weiterhin verbesserungswürdig wahrgenommen wurden.



## Vortrag im Kultusministerium Sachsen-Anhalt vor Staatssekretär



Am 4. November präsentierte Stephan Huber im Kultusministerium Sachsen-Anhalt in Magdeburg dem Staatssekretär Dr. Jan Hofmann sowie weiteren Vertreterinnen und Vertretern der Behörde Ergebnisse und Empfehlungen im Projekt „Organisation und Qualität der Lehrerfort- und -weiterbildung in Sachsen-Anhalt“ (Expertise zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Systems der Lehrerfortbildung in Sachsen-Anhalt).

Die zentralen Ziele der Expertise waren:

1. Bestandsaufnahme zur Organisation und Qualität der Lehrerfort- und -weiterbildung (qualitätssichernder Zugang),
2. Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems (qualitätsentwickelnder Zugang) sowie die Untersuchung der Organisation und Steuerung, Qualität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aus der Perspektive relevanter Akteure.

Hierzu wurden im Jahr 2011 qualitative und quantitative Daten erhoben:

Qualitative Phase:

- Dokumentenanalyse: Es wurden zentrale Dokumente zur Bestandsaufnahme und Entwicklung des Leitfadens für die Interviewgespräche untersucht.
- Interviews: Mit Hilfe von über 20 Interviews wurden Einschätzungen zu den Themen Steuerung, Organisation und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren abgefragt.

Quantitative Phase:

- Teilnehmer-Informationen-System (TIS): Datenauswertung zu Veranstaltungen der letzten fünf Jahre Veranstaltungsevaluation (VE)
- Befragung zu konkreten Veranstaltungen in definiertem Zeitraum Gesamtbefragung (GB)
- Befragung aller Lehrkräfte bzgl. allgemeiner Einschätzungen zur Fortbildung in den letzten zwei Jahren
- Mitarbeitendenbefragung am LISA: Befragung der LISA-Mitarbeiter zur Organisation von Fortbildung

Weitere Informationen unter:

<http://www.schulleitungssymposium.net/2011/pdf/vortraege/poster/WLFW-II-ST-Poster-11-09-02b-end.pdf>



## Workshop zum Thema „Partizipation“ für die Mercator Stiftung Schweiz



Stephan Huber nahm am 5. November am Mercator Workshop zum Thema „Grenzen der Partizipation?“ im Volkshaus Zürich teil. Einmal im Jahr lädt die Stiftung Mercator Schweiz Projektpartner zum Mercator Workshop ein. Die Veranstaltung ermöglicht den Teilnehmenden Begegnungen und einen Austausch über die Tätigkeitsbereiche der Stiftung hinweg.

Nach einem kurzen Inputreferat von Anna Schnitzer von der Universität Zürich zur Frage, was Partizipation überhaupt ist, waren es die Teilnehmenden, die den Nachmittag mit Diskussionen und Vorträgen gestalteten. Die Themen reichten von der Elternpartizipation in der Schule bis hin zur Partizipation der Bevölkerung am Forschungsprozess. Manche Workshopleiter hatten eine konkrete Frage mitgebracht, die sie diskutieren wollten. Andere gaben Einblicke in ihre Projekte, die Fragen der Partizipation aufwerfen. Stephan Huber gestaltete einen Workshop zum Thema „Führung und Partizipation im Schulmanagement“.

«Partizipation ist ein immanenter Bestandteil von Demokratie», erklärt Professor Stephan Huber. «Deshalb muss Partizipation auch ein Bildungsziel sein.» Entsprechend wichtig sei es, dass Bildungseinrichtungen – wie Schulen – ein Modell für das sind, wozu sie erziehen wollen. «Sie müssen ein Vorbild für Partizipation sein», sagt der Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug. Partizipation geschieht jedoch nicht automatisch, entsprechende Prozesse finden nicht von alleine statt. «Eine erfolgreiche Partizipation muss organisiert werden», betont Stephan Huber. Sie sei eine wichtige Managementaufgabe. Vorteile von Kooperationen / Doch braucht Schulmanagement über Demokratieüberlegungen hinaus Partizipation? Stephan Huber bejaht dies: Kooperationen in und zwischen Schulen sowie mit weiteren Partnern können zur Qualitätsverbesserung beitragen. Sie können Effektivität und Effizienz steigern, zu Arbeitserleichterung und zu mehr Arbeitszufriedenheit führen. Doch damit Kooperationen und partizipative Prozesse gelingen, müssen gewisse Bedingungen erfüllt sein. «Es sollten gemeinsame Zielvorstellungen vorliegen und von allen Beteiligten getragen werden», sagt der Bildungsexperte. Die Ziele müssen klar und transparent sein, das angegangene Thema sollte einen echten Nutzen bringen. Es müssen entsprechende Kompetenzen, interne und externe Unterstützung sowie organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, Zeit, Ressourcen) vorhanden sein. Wichtig sind gemeinsame Verantwortlichkeiten, klare Rollen- und gerechte Arbeitsaufteilungen, die von der Gruppe getragen werden. Motivation, Mut und Kreativität, Respekt und Vertrauen sind weitere wichtige Bedingungen für erfolgreiche Partizipationsprozesse. «Die Schulleitung muss für diese Bedingungen sorgen», unterstreicht Stephan Huber. Gleichzeitig müsse sie die verschiedenen partizipativen Handlungen koordinieren.

Ein steter Balanceakt / Stephan Huber betrachtet aus seiner professionellen Erfahrung auch so genannte «Failing Schools» – Schulen in schwieriger Lage, Schulen mit sehr geringen Leistungsniveaus und einer dysfunktionalen Organisationskultur: «Schlechte Beziehungen im Schulteam und zwischen Schulleitung und Kollegium charakterisieren diese Schulen», betont Stephan Huber. Ansätze zu gutem Unterricht werden innerhalb der Schule nicht kommuniziert. Die Lehrkräfte arbeiten isoliert voneinander. Sie fühlen sich von Schulleitung und Schulverwaltung wenig unterstützt. «Es mangelt in diesen Schulen oft an Führungskompetenzen und an effektiven Organisationsstrukturen», stellt Stephan Huber fest. Zugleich fehlt es den Schulen angesichts der allgegenwärtigen Probleme schlichtweg an Zeit und Motivation für partizipative Prozesse. «Wenn Resignation einsetzt, ist Partizipation nicht mehr möglich», erkennen die Workshopteilnehmer. Muss man in diesen Schulen vielleicht andere Wege suchen, um Veränderungen zu erreichen? Auch wenn Stephan Huber eindeutig für Partizipation im Schulmanagement plädiert, sieht er klare Grenzen. Es brauche unter Umständen den Mut, Partizipation zeitweise anders zu gestalten – bis die Gelingensbedingungen dafür wieder hergestellt sind. Die Workshopteilnehmer sind überzeugt: Erfolgserlebnisse aus partizipativer Arbeit können sehr sinnstiftend sein, doch man müsse stets die richtige Balance aus Partizipation und Führung finden, um Ziele zu erreichen.

*Text von Nadine Fieke*

Die ausführliche Dokumentation der Veranstaltung finden Sie unter:

[http://www.stiftung-](http://www.stiftung-mercator.ch/fileadmin/user_upload/PDF/2014/Dokumentation_Mercator_Workshop_2013.pdf)

[mercator.ch/fileadmin/user\\_upload/PDF/2014/Dokumentation\\_Mercator\\_Workshop\\_2013.pdf](http://www.stiftung-mercator.ch/fileadmin/user_upload/PDF/2014/Dokumentation_Mercator_Workshop_2013.pdf)





## **MAS-SM-Programmleitungssitzung**

Am 6. November fand in Luzern erneut eine MAS-SM-Programmleitungssitzung statt. Die Konzeptionsgruppe für die Schulleiterausbildung für Führungskräfte ohne Lehrdiplom traf sich in dieser zweiten Sitzung und vertiefte die konzeptionellen Überlegungen.

## Workshop zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) an der PH Oberösterreich



Im Rahmen des neuen Hochschullehrgangs „Schulmanagement: professionell führen – nachhaltig entwickeln“ der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich fand am 8. und 9. November in der Nähe von Linz mit der ersten Gruppe von Teilnehmenden ein zweitägiger Auswertungsworkshop des online-basierten Self-Assessment KPSM statt. Referent war Stephan Huber.



## Besuch an der Universität Linz

Am 10. November besuchte Stephan Huber die Universität Linz. Im Rahmen dessen fanden Beratungen zu verschiedenen Projekten statt.



## Vortrag im Rahmen eines Seminars zu Begabtenförderung in Wien



Unter dem Motto „Führungskräfte als zentrale Schnittstelle der Begabungs- und Begabtenförderung“ gestaltete Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, gemeinsam mit Prof. Dr. Willi Stadelmann, ehem. Direktor der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz und Präsident der Schweizerischen Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen, am 12. November an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems ein Seminar für rund 70 Vertreterinnen und Vertreter der Schulleitung und der Schulaufsicht. Konkret ging es um die Themen:

- Lernen, Begabung und Intelligenz aus Sicht der heutigen Lernforschung
- Wirkung von Leadership auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Begabungsfördernde Schulen

Nachdem am Vormittag Willi Stadelmann zu „Lernen, Begabung und Intelligenz aus Sicht der heutigen Lernforschung“ und Stephan Huber zur „Wirkung von Leadership auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung“ referierten, wurden am Nachmittag gelungene Praxisbeispiele schulischer Arbeit vorgestellt.

Bericht zur Veranstaltung unter:

[www.kphvie.ac.at/aktuelle-meldungen/alle-meldungen/aktuelle-meldungen/article/bundesseminar-fuehrungskraefte-als-zentrale-schnittstelle-der-begabungs-und-begabtenfoerderung-1.html](http://www.kphvie.ac.at/aktuelle-meldungen/alle-meldungen/aktuelle-meldungen/article/bundesseminar-fuehrungskraefte-als-zentrale-schnittstelle-der-begabungs-und-begabtenfoerderung-1.html)

Fotos zur Veranstaltung unter:

[http://gallery.kphvie.at/v/WS2013\\_14/Bundesseminar/](http://gallery.kphvie.at/v/WS2013_14/Bundesseminar/)



v.r.n.l.: Petra Braun (Institutsleiterin für Fortbildung/Niederösterreich der KPH), Willi Stadelmann und Stephan Huber (Referenten), Petra Summer (Referat für Begabungs- und Begabtenförderung, Landesschulrat NÖ) und Alfred Nussbaumer (Fachinspektor für Begabungs- und Begabtenförderung, Landesschulrat NÖ)



## Methodenworkshop mit PD Dr. Siegfried Gabler

Am 15. November fand im Rahmen des Graduiertenkurs „Kernindikatoren ch-x“ an der Universität Zürich ein Workshop zum Thema der Gewichtung statt. Durchgeführt wurde der Workshop von PD. Dr. Siegfried Gabler vom GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Am Workshop teilgenommen haben: Stephan Huber, Christine Wolfgramm, Marius Schwander, Florian Keller (IBE), Jakob Eberhard (Universität Lausanne) sowie Karl Haltiner (ch-x).

Das Ziel des Workshops war es eine Strategie für die Gewichtung des von den Forschungsteams gemeinsam genutzten Datensatzes der Kernindikatorenbefragung ch-x von 2010 und 2011 zu entwickeln. Den Vormittag gestaltete der Siegfried Gabler mit einem Input zu den Grundlagen und Methoden der Gewichtung. Es folgte eine Präsentation von Karl Haltiner zur Erhebungsstrategie und zum systematischen Unter- bzw. Überrepräsentation bestimmter Personengruppen im Datensatz. Nach einer Mittagspause wurde gemeinsam diskutiert, welche Kriterien für die Gewichtung beachtet werden sollen und wie dies methodisch umzusetzen ist.



## Vortrag zur Schulleistungsstudie im hessischen Kultusministerium



Im hessischen Kultusministerium in Wiesbaden stellte Stephan Huber am 18. November „Ausgewählte Ergebnisse der Schulleistungsstudie 2011/2012 in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz: Belastungserleben im Schulleitungshandeln“ rund 50 Teilnehmenden, darunter alle Kadermitglieder der Behörden, vor. In der anschließenden Diskussion wurden Konsequenzen für die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern erörtert anhand der folgenden Fragen:

- Was sind die Kernthemen einer verbindlichen Schulleiterausbildung?
- Wie lange sollte eine solche Qualifizierung sein?
- Wenn Sie eine ideale SL-Ausbildung skizzieren würden, welche Institutionen wären daran beteiligt?
- Welche flankierenden Maßnahmen braucht es noch? (z.B. Mentoring, Coaching, Projektbearbeitung etc.)
- Mit welchen Widerständen und Stolpersteinen ist zu rechnen?

Aus verschiedenen Kooperationsgesprächen ergab sich die Möglichkeit für eine Vertiefungsstudie, insbesondere zur Auswertung zur hessischen Schulleitung sowie zu den abgeleiteten Empfehlungen, insbesondere zur Professionalisierung von Schulleitung.

# IBB im Tagesanzeiger: Interview mit Stephan Huber zum SLS 2013 und Ergebnisbericht zur deutschsprachigen Schulleitungsstudie

In der Ausgabe Aus- und Weiterbildung des Tagesanzeigers erschienen am 18. November ein Interview mit Stephan Huber zum Schulleitungssymposium 2013 sowie ein kurzer Ergebnisbericht zur deutschsprachigen Schulleitungsstudie „Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie?“

BILDUNGS- UND SCHULLEITUNGSSYMPOSIUM 2013

## Bildung von morgen planen

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

Herr Huber, am Schulleitungssymposium von 2013 nahmen rund 400 Personen teil. In diesem Jahr waren es rund 800. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg? Seit der Einführung von Schulleitungen hat das Thema Schulmanagement stark an Bedeutung gewonnen. Sukzessive wurde das in der Schweiz noch junge System «Schulleitung» in den letzten Jahren professionalisiert, unter anderem durch den Aufbau von Weiterbildungsangeboten wie z.B. dem MAS Schulmanagement. Entsprechend haben auch der Bekanntheitsgrad und die Bedeutung des Schulleitungssymposiums zugenommen. Es bietet eine hervorragende Plattform, an der Vertreterinnen und Vertreter von Forschung, Verwaltung, Politik und Praxis gemeinsam über die zukünftige Entwicklung der Schule und die Aufgaben und Möglichkeiten für Schulleitungen diskutieren können.

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

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



Prof. Dr. Stephan Huber ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungswirtschaft (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug. Das IBB organisiert alle zwei Jahre diese grösste internationale Fachtagung zum Thema Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement im deutschsprachigen Raum.  
[www.schulleitungssymposium.net](http://www.schulleitungssymposium.net)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### MAS SCHULMANAGEMENT

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

## Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie?

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

Belastende Tätigkeiten im Empfinden von Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

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

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

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

Beliebte Aufgaben bei Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern:

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

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

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

## Vortrag zum Österreichischen Schulleiterkongress in Wien



Am 19. November fand in Wien der erste Österreichische Schulleiterkongress mit rund 300 Teilnehmenden statt. Stephan Huber referierte zum Thema „Gute Schulleitung, gute Schule: was zeichnet erfolgreiche Schulleitungen aus?“. Im Vortrag präsentierte er zentrale Erfolgsfaktoren schulischer Arbeit: Was macht guten Unterricht und eine gute Schulentwicklung? Wie kann man die Qualität schulischer Arbeit ermitteln und sie kontinuierlich fortentwickeln? Ziel des Vortrags war es, Schulleiterinnen und Schulleiter ein profundes und gut gebündeltes Wissen zur Verfügung zu stellen, das ihnen hilft ihre Arbeitssituation an ihrer Schule zu reflektieren und Ideen für Schulentwicklungsprojekte zu generieren.

Auf dem Kongress wurden in Workshops, Vorträgen und Diskussionsrunden fachliche Informationen in den Handlungsfeldern von Schulleitung vermittelt. Folgende Themenbereiche standen im Mittelpunkt:

- Führung aus innerer Stärke – Führung und Führungspersönlichkeit der Direktorin / des Direktors
- Qualitätsmanagement in Unterricht und Schule – Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Freiheit
- Lernen in neuen Perspektiven – Vielfältigkeit begegnen





## Hauptvortrag zur Fachtagung des VSL CH



Auf der Fachtagung der Vereinigung der Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSL-CH) am 20. November in Hergiswil mit 500 Teilnehmenden war Stephan Huber Hauptreferent zum Thema „Was wirkt mehr? Befunde aus wissenschaftlichen Studien zu Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit mit Sicht auch auf das Handeln der Schulleitung“.

Weitere Informationen unter:

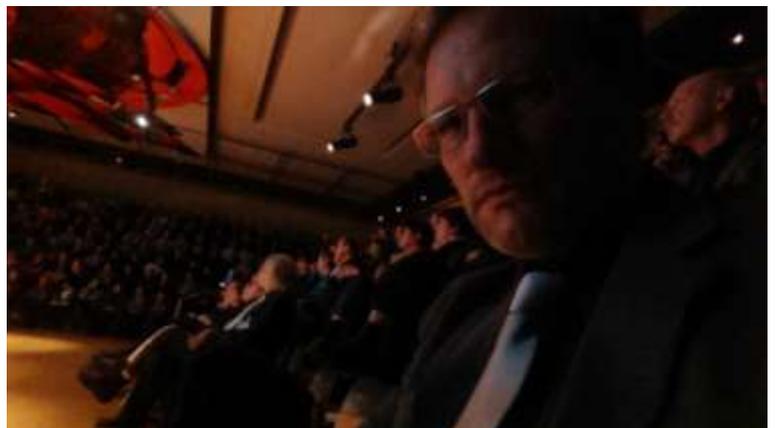
[www.Bildungsmanagement.net/VSL-CH](http://www.Bildungsmanagement.net/VSL-CH)



Einladung zur Fachtagung

### Was wirkt

Mittwoch, 20. November 2013  
Loppersaal, Schulhaus Grossmatt  
Hergiswil



## Kompetenzmodell für pädagogische Führung – Publikation liegt vor



Um Schule erfolgreich zu gestalten, kommt der Entwicklung und Förderung von Kompetenzen für pädagogische Führung eine besondere Rolle zu. Hier setzt das Kooperationsprojekt der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, der Robert Bosch Stiftung und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug an.

In den letzten Monaten wurde gemeinsam unter der wissenschaftlichen Begleitung des IBB und unterstützt von einer Expertengruppe aus Wissenschaft und allen drei Phasen der Lehrerbildung ein „Modell für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung“ erarbeitet. Es liegt nun als Publikation vor. Autorinnen und Autoren sind Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider, Heike Ekea Gleibs und Marius Schwander. Herausgeber sind die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und die Robert Bosch Stiftung.

Nach dem Entwurf eines Kompetenzmodells für pädagogische Führung beschreibt eine Entwicklungslandkarte Inhalte, Lern- und Lehrformate, die Lehrkräften und pädagogischen Führungskräften in ihrem Kompetenzerwerb für Gestaltungs- und Führungsaufgaben in der Schule förderlich sein können. Die Publikation schließt mit Empfehlungen für eine systematische und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung innerhalb der gesamten Lehrerbildung. Die Publikation wendet sich an diejenigen, die die Lehrerbildung verantworten, gestalten und sie strategisch und konzeptuell weiterentwickeln, zum Beispiel an Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen, Studienseminaren, Fortbildungsinstituten und Schulverwaltung. Darüber hinaus gibt er auch Orientierung für Lehrkräfte und Führungskräfte, die Schule gestalten.

## Präsentation des Kompetenzmodells für pädagogische Führung zum 4. Forum „Leadership in der Lehrerbildung“

# 4. Forum Leadership in der Lehrerbildung

Donnerstag,  
21. November  
2013

Robert Bosch Stiftung  
Repräsentanz Berlin  
Französische Straße 32,  
10117 Berlin

www.bosch-stiftung.de

Die Finanzierung der Stiftung der Deutschen Wirtschaft  
ist ausschließlich durch die Robert Bosch Stiftung



Robert Bosch Stiftung

Am 21. November fand in der Repräsentanz der Robert Bosch Stiftung in Berlin das 4. Forum „Leadership in der Lehrerbildung“ statt. Veranstalter waren die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und die Robert Bosch Stiftung. Stephan Huber präsentierte in seinem Hauptvortrag das „Modell für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung“, das in einem Kooperationsprojekt des IBB mit der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung, unterstützt von einer Expertengruppe aus Wissenschaft und allen drei Phasen der Lehrerbildung, erarbeitet wurde. Pierre Tulowitzki, Nadine Schneider und Claudia Pohl nahmen ebenfalls am Forum teil. Die 200 Teilnehmenden waren Vertreterinnen und Vertreter aus allen Phasen der Lehrerbildung, der Politik und Schulverwaltung sowie der Wissenschaft aus dem gesamten Bundesgebiet und deutschsprachigen Ländern.

Im ersten Teil des Forums „Leadership in der Lehrerbildung“ fand nach der Begrüßung durch Dr. Michael Baer, den Leiter des Studienförderwerk Klaus Murmann, Stiftung der Deutschen Wirtschaft, ein Mini-World-Café zum Thema „Leadership & Followership – zwei Seiten einer Medaille. Anforderungen an Führungskräfte aus der Perspektive der Mitarbeiter“ statt, moderiert durch Carmen Kloft, Leiterin der Führungsakademie im Landesschulamt Hessen.

Zum zweiten Teil des Forums, der Abendveranstaltung, begrüßten Prof. Dr. Joachim Rogall, Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, Dr. Arndt Schnöring, Generalsekretär der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, und Mark Rackles, Staatssekretär in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Neben dem Vortrag von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber referierte Dr. Thomas de Maizière, Bundesminister der Verteidigung der Bundesrepublik Deutschland, zum Thema „Führungskräfteentwicklung bei der Bundeswehr“. Nach einer künstlerischen Darbietung des Perkussionsensembles Corcovado Kids wurde in der abschließenden Podiumsdiskussion unter der Moderation von Kate Maleike, Redakteurin „Campus & Karriere“, Deutschlandfunk, der Frage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen es für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung braucht. Teilnehmende der Podiumsdiskussion waren:

- Prof. Dr. Holger Burckhart, Rektor der Universität Siegen, Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz für Lehre, Studium, Lehrerbildung, Weiterbildung
- Kornelia Haugg, Leiterin der Abteilung Berufliche Bildung; Lebenslanges Lernen im Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Helmut Lindzus, Bundesvorsitzender des Bundesarbeitskreises der Seminar- und Fachleiter/innen e.V.
- Sylvia Löhrmann, Ministerin für Schule und Weiterbildung sowie stellvertretende Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen, 1. Vize-Präsidentin der Kultusministerkonferenz
- Gudrun Wolters-Vogeler, Vorsitzende Allgemeiner Deutscher Schulleitungsverband

Das Forum „Leadership in der Lehrerbildung“ ist Teil des „Studienkollegs – Begabtenförderung für Lehramtsstudierende“. Mit diesem Programm unterstützen die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und die Robert Bosch Stiftung leistungsbereite Lehramtsstudierende, sich zu engagierten Schulgestaltern von morgen zu entwickeln. Das speziell auf sie zugeschnittene Förderprogramm ist vor allem darauf angelegt, die Persönlichkeitsentwicklung und die Managementkompetenzen der Stipendiaten zu stärken. Zudem erhalten die Teilnehmer ein Stipendium aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Jedes Jahr befinden sich rund 300 Lehramtsstudierende aus dem gesamten Bundesgebiet in der Förderung. Stephan Huber ist Mitglied im Beirat der Expertengruppe des Studienkollegs und als Dozent und Berater tätig u.a. in den mehrtägigen Akademien für die Studierenden.



Alle Fotos: Thomas Trutschel und Nadine Schneider





## Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung: viertes Treffen der Expertengruppe in Berlin



Robert Bosch **Stiftung**

Das IBB, die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und die Robert Bosch Stiftung erarbeiteten gemeinsam mit einer Expertengruppe im Rahmen der Transfer-Initiative „Leadership in der Lehrerbildung“ ein „Modell für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung“.

Am 22. November fand ein viertes Treffen der Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und allen drei Phasen der Lehrerbildung in Berlin statt, die an der Konzeption des Modells mitgewirkt haben. Schwerpunkte dieses Treffens waren die Entwicklung weiterer Ideen, Themen und Wünsche zur Weiterarbeit mit und am Kompetenzmodell. Zudem wurde das „Forum Leadership in der Lehrerbildung 2013“ ausgewertet und Überlegungen für das nächste Forum 2014 angestellt.



## **Präsentation der Schulberichte im Projekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“**



In einem zweitägigen Workshop mit den Schulleitungen und Steuergruppen wurden am 22. und 23. November zehn Schulberichte im Projekt „School Turnaround-Berliner Schulen starten durch“ präsentiert. Mit rund 100 Interviews und Dokumentenanalysen wurden Schulberichte entwickelt für die besonders belasteten Schulen; sie enthalten auch Vorschläge für Entwicklungsmöglichkeiten und dienen als Diskussionsgrundlage. Stephan Gerhard Huber, Guri Skedsmo und Claudia Pohl nahmen teil. Das IBB ist mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragt.

## **Dokumentation des Internationalen Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013 in Zug/Schweiz**



Die Resonanz auf das internationale Schulleitungssymposium und Schweizer Bildungssymposium 2013 im September in Zug/Schweiz war sehr positiv. Das IBB hat in den vergangenen Wochen viel Anerkennung und tolle Rückmeldungen erhalten. Das freut uns sehr und ist ein großer Ansporn und eine Bestärkung, ein nächstes Schulleitungssymposium im Jahr 2015 vorzubereiten. Eine fachlich so hochkarätige Tagung mit ihrem internationalen Flair und ihrer angenehmen Atmosphäre lebt von den vielfältigen und interessanten Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Vielen Dank dafür an alle Beteiligten.

Nun liegt die Dokumentation des SLS 2013 vor.

### **Präsentationen zum Download**

Die Power-Point-Präsentationen der Plenumsvorträge sowie der Workshops und Kurzvorträge im Parallelprogramm des SLS 2013 sind auf unserer Webseite abrufbar unter:

[www.schulleitungssymposium.net/2013/Präsentationen](http://www.schulleitungssymposium.net/2013/Präsentationen)

### **Fotos der Tagung**

Alle Fotos des SLS 2013 finden Sie auf unserer Webseite unter:

[www.Schulleitungssymposium.net/2013/Fotos](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/Fotos)

Eine Auswahl an Fotos ist in einer Fotocollage enthalten unter:

[www.Schulleitungssymposium.net/2013/pdf/SLS2013-Fotocollage-13-11-14.pdf](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/pdf/SLS2013-Fotocollage-13-11-14.pdf)

### **Bericht zur Tagung**

Ein inhaltlicher Bericht zum SLS 2013 steht als Download zur Verfügung unter:

[www.Schulleitungssymposium.net/2013/pdf/SLS2013-Bericht-13-11-18-final.pdf](http://www.Schulleitungssymposium.net/2013/pdf/SLS2013-Bericht-13-11-18-final.pdf)

### **Film zur Tagung**

Wir werden Sie rechtzeitig informieren, sobald der Film zum SLS 2013 Anfang 2014 online verfügbar ist.

### **Publikation zur Tagung**

Zum SLS 2013 wird es erneut eine Publikation geben. Eine Auswahl an Beiträgen des SLS 2013 wird im Jahrbuch Schulleitung 2014 veröffentlicht. Das Jahrbuch Schulleitung ist ein jährlich im ersten Quartal des Jahres erscheinendes "Best of" von wichtigen Themen- und Handlungsfeldern von Schulmanagement und schulischer Führung. Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.Bildungsmanagement.net/IBB-SL](http://www.Bildungsmanagement.net/IBB-SL)

## **Treffen im Projekt “Eidgenössische Jugendbefragung ch-x”**

Am 25. November trafen sich in Zürich Mitglieder im Projekt “Eidgenössische Jugendbefragung ch-x” zu einem gemeinsamen inhaltlichen Austausch. Am Workshop teilgenommen haben: Stephan Huber und Christine Wolfgramm (beide IBB), Florian Keller (IBE), Jakob Eberhard (Universität Lausanne), Karl Haltiner (ch-x), Sandro Cattacin (Universität Genf) sowie Thomas Abel (Universität Bern).

Ziel des Austauschs war es, sich einer gemeinsamen Definition zentraler Konzepte anzunähern. In gemeinsamen Publikationen sollen Begrifflichkeiten einheitlich verwendet und die Konzepte entsprechend in derselben Weise operationalisiert werden. Dies betrifft insbesondere Konzepte, die für alle Teilprojekte relevant sind. Dazu gehören die Begriffe der sozialen Lage, der sozioökonomischen und kulturellen Herkunft und des Bildungserfolgs. Dieser inhaltliche Austausch wird auch im kommenden Jahr im Nachgang zum Graduiertenkurs noch mit je einem Workshop mit Prof. Dr. Klaus Hurrelmann und Prof. Dr. Marlis Buchmann fortgesetzt.

## **Austausch mit der PH Wien und Präsentation des IBB**

Vertreter der Pädagogischen Hochschule Wien besuchten am 4. Dezember die Pädagogische Hochschule Zug. Im Rahmen dessen präsentierten die Leiter der F&E Institute ihre jeweiligen Forschungsschwerpunkte und Projekte. Weiterhin fand ein Austausch über Fragen zur Forschung statt, u.a. zu Forschungsstrategie, Verbindung von Forschung und Lehre und Finanzierung.

## Verleihung des Schweizer Schulpreis



10 Schweizer Schulen sind am 5. Dezember im Berner Stade de Suisse für ihre herausragenden pädagogischen Konzepte belohnt worden. Stephan Huber nahm an der Preisverleihung teil. Von der PH Zug waren er und Erich Ettlín Mitglieder der Expertenkommission sowie Brigit Eriksson Mitglied der Jury.

Aus über 100 Bewerbungen wurde im Mai eine Auswahl getroffen. Im September und Oktober fanden durch die Jury und Expertenkommission pro Schule zweitägige Schulbesuche an den Finalisten statt.

Die beiden Hauptpreise von je 40'000 Franken erhielten die Oberstufenschule Wädenswil (ZH) und die Gemeindeschulen Martigny (VS). Der Schweizer Schulpreis von Forum Bildung mit einer Gesamtpreissumme von 225'000 Franken anerkennt vorbildliche pädagogische Leistungen, Ideen und Konzepte und macht sie anderen Schulen zugänglich. An der Preisverleihung nahmen rund 300 Gästen teil.

Gewinnerschulen des Schweizer Schulpreises 2013:

Hauptpreise:

- Oberstufenschule Wädenswil (ZH)
- Ecoles communales de Martigny (VS)

Zweite Preise:

- Berufsschule Lenzburg (AG)
- Sekundarschule Neftenbach (ZH)
- Schule Schenkön (LU)
- Gymnasium Bäumlhof, Basel (BS)

Preise der Jury:

- Kantonale Schule für Berufsbildung, Aarau (AG)

- Centre de la Transition professionnelle (CTP), Genève (GE)

Sonderpreis „Jugend und Wirtschaft“

- Scuola Specializzata per le professioni sanitarie e sociali, Canobbio (TI)

Sonderpreis „Nischenschule“:

- Scuola Vivante, Buchs (SG)

Anerkennung von Forum Bildung für

besondere Leistungen in der Frühförderung

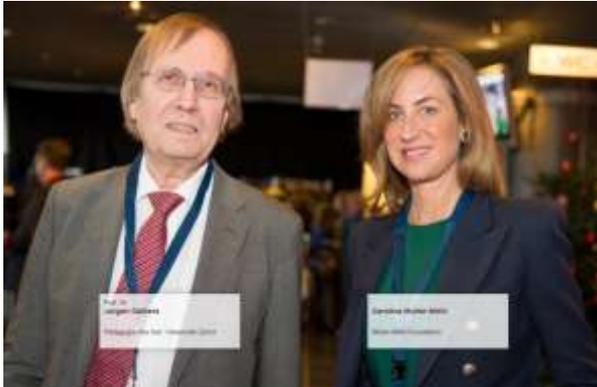
- Netzwerk Kinderbetreuung Schweiz Zofingen (AG)

Zur Medienmitteilung zur Preisverleihung:

[http://www.schweizerschulpreis.ch/fileadmin/seiteninhalt/pdf/Medienmitteilung\\_5.12.13\\_d.pdf](http://www.schweizerschulpreis.ch/fileadmin/seiteninhalt/pdf/Medienmitteilung_5.12.13_d.pdf)

Weitere Fotos der Preisverleihung:  
<http://event.nzz.ch/event/photos/id/460>





## Vortrag zur Kompetenzentwicklung schulischer Führungs- und Lehrkräfte an der PH Weingarten



Zur Theorie-Praxis-Tagung „Personalentwicklung in der Schule“ an der PH Weingarten am 6. Dezember referierte Stephan Huber zum Thema „Kompetenzentwicklung schulischer Führungs- und Lehrkräfte im Dienste gelingender Personalentwicklung“.

Veranstalter der Tagung war das Zentrum für Erwachsenenbildung PH Weingarten unter der Leitung von Prof. Dr. Katja Kansteiner in Kooperation mit der Internationalen Bodenseehochschule IBH und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft GEW BW.

## Vortrag auf der Konferenz "Educational Leadership in Latin Europe" in Rom



Am 06. Dezember referierte Pierre Tulowitzki im Rahmen der Konferenz "Educational Leadership in Latin Europe" über "Leadership and teaching professions' development in Germany". Ausserdem moderierte er einen Workshop und nahm als geladener Experte an der Podiumsdiskussion zum Abschluss der Konferenz teil. Die Konferenz fand vom 05. bis 07. Dezember in Rom statt; getragen wurde sie vom European Policy Network on School Leadership (EPNoSL), ausgerichtet von der Università Roma Tre.



v.l.n.r. Giovanna Barzanò, MIUR, Institute of Education, Silvia Kanizsa, Università di Milano, Leif Moos, University of Aarhus, Monica Gather Thurler, Université de Genève, Pierre Tulowitzki, University of Teacher Education Zug

## **Workshop zu Datenauswertungsstrategien, Overfitting statistischer Modelle und Datamining**

Am 9. und 10. Dezember fand am IBB der letzte Workshop in diesem Jahr im Rahmen des ch-x-Graduiertenkurses statt zu den Themen Datenauswertungsstrategien und Overfit von statistischen Modellen sowie zu „Data Mining“. Durchgeführt wurde der Workshop von Dr. Jan Woike vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.

Der Workshop teilte sich in zwei Teile. Im ersten Teil wurden Auswertungsstrategien für den Datensatz des Kernindikatorenprojekts, auch in Verbindung mit verschiedenen methodischen Ansätzen, besprochen. Der zweite Teil war einerseits dem Overfit von statistischen Modellen und andererseits dem Einsatz von genetischen Algorithmen und evolutionäre Strategien für das „Data Mining“ gewidmet. Zu beiden Themen gab Dr. Jan Woike einen theoretischen Input. Im anschließenden praktischen Teil wurde der ch-x-Kernindikatoren Datensatzes von 2010/2011 analysiert. Es wurden verschiedene vorhandene Modelle (konfirmatorische Faktorenanalysen und Strukturgleichungsmodelle), die im Rahmen der Auswertungen des ch-x Datensatzes bereits berechnet worden waren, bezüglich ihres Modell-Fits analysiert und mögliche Ursachen für einen schlechten Modell-fit beziehungsweise einen Overfit der Modelle besprochen sowie alternative Modelle berechnet. Der Fokus lag hierbei insbesondere auf dem Versuch, die Modelle nach Möglichkeit zu vereinfachen. Zudem wurden die präsentierten Data-Mining-Strategien anhand des Datensatzes getestet.



## **PaLea-Präsentation vor dem Hochschulrat der PH Zug**

Am 18. Dezember präsentierte Stephan Huber Ergebnisse der PaLea-Studie vor dem Hochschulrat der PH Zug.

## Portrait des IBB zum Jubiläum in der Zuger Presse erschienen

Montag, 30. Dezember 2013 / Nr. 300 Neue Zuger Zeitung

K

# Ganz im Auftrag der Bildung

**ZUG** Seit zehn Jahren wird an zwei Instituten der PH Zug geforscht. Einige Erkenntnisse daraus sind in den Klassenzimmern bereits spürbar.

SUSANNE HOLZ  
redaktion@zugerzeitung.ch

Vor sieben Jahren kam Stephan Huber nach Zug – seither hat der Erziehungswissenschaftler nicht nur 120 Schulleiterinnen und Schulleiter in einer Zusatzausbildung für Führungskräfte begleitet, sondern auch zahlreiche Projekte als Leiter des IBB (siehe Box) an der PH Zug (vormals PHZ) betreut. Gerade fertig wurde eine Schulleitungsstudie in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich mit der Arbeitssituation und den Belastungen von Schulleitern beschäftigt. Ihre Ergebnisse wurden bereits an allen grossen Pächtagungen der drei Länder präsentiert. Es ist die erste umfassende Studie zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum.

Unter dem Titel «Schulleitung heute: Zwischen Begeisterung und Burn-out» fragt die Studie, was eine «gute Schulleitung» ausmacht, wie die Arbeitssituation von Schulleitungen ist, wie es um ihre Gesundheit steht, was Arbeitsunzufriedenheit und hohes Belastungsleben verursacht und was vor Burn-out schützen kann. Zwischen Herbst 2010 und



Der Co-Leiter des IZB, Bruno Leutwyler (links), und Stephan Huber, Leiter des IBB, forschen an der PH Zug.

Bild: Werner Schelbert

### «Schulleitung ist ein anspruchsvoller Management-Beruf.»

STEPHAN HUBER, IBB-LEITER

Januar 2012 wurden 5394 Schulleiterinnen und Schulleiter befragt. Was kennzeichnet eine gute Schulleitung? Ganz einfach: Professionelle Schulleiter sind belastbar, können organisieren und kooperieren, handeln situationsangemessen, sind Entwickler, Pädagogen, Manager, beachten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis, sind integer, fair und vertrauensvoll.

### Hohe Einsatzbereitschaft

Bei einem so grossen Spektrum an Anforderungen wundert es kaum, dass sich 16 Prozent der befragten Schulleiter als stark belastet empfinden und ihre Einsatzbereitschaft, berufliche Belastung und emotionale Erschöpfung im Vergleich zu ihren Kollegen als weit höher einstufen. In allen drei Ländern werden Verwaltungs- und Organisationsstätigkeiten als am wenigsten beliebt wahrgenommen. Die Studie zeigt, dass hohe Einsatzbereitschaft, geringe Stressresistenz, schlechte räumliche Ausstattung, schlechtes Arbeitsklima und geringe

soziale Unterstützung im Kollegium das Belastungsleben erhöhen.

### Konkrete Reformen

IBB-Leiter Stephan Huber folgert: «Schulleitung ist ein anspruchsvoller Management-Beruf, für den es Qualifizierung, zeitgemässe Führungsmodelle und entsprechende Zeitkontingente braucht.» Dieses Wissen soll in die Praxis einfließen: «Unsere Arbeit mündet häufig in konkreten Optimierungen in Schulsystemen und Schulhäusern», sagt Huber. Auch gibt es Handreichungen für Lehrpersonen. So ist jeder Lehrer an einer gemeindlichen Schule im Kanton im Besitz des Handbuchs «Bewerten und Fördern», das vom IBB entwickelt wurde. Von «angewandter Forschung» spricht auch Hubers Kollege Bruno Leutwyler vom IZB. Sein Institut beschäftigt sich derzeit unter anderem mit dem besonderen Potenzial von Lehrpersonen mit Migrationshintergrund: Können diese Brückenbauer sein, wollen und sollen sie es auch? Fragen, deren Antworten das Leben in den Schulhäusern einmal beeinflussen werden. Stephan Huber meint: «Eine Hochschule muss immer auch forschen, um neues Know-how zu entwickeln, wie die Qualität der Bildung weiter gesteigert werden kann.»

## Zwei Institute feiern Jubiläum

**FORSCHUNG** sh. Seit nun insgesamt zehn Jahren wird an der PH Zug, früher PHZ, geforscht. So lange schon gibt es nämlich die beiden Hochschulinstitute IBB, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie, und IZB, Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungstragen.

Das IBB hat einen Forschungsauftrag, versteht sich aber auch als Serviceeinrichtung für Lehrkräfte, Schulleitungen, Kantone, Ministerien und Institutionen, die sich mit Qualität und Entwicklung pädagogischer Einrichtungen beschäftigen. Das IBB forscht, berät, networkt, qualifiziert und publiziert. Seine Forschung findet vor allem im Bereich Schulentwicklung, Schulmanagement und Lehrerbildung statt. Seine Projekte beziehen sich sowohl auf Zug als auch auf die Deutschschweizer Kantone und europäische sowie aussereuropäische Länder. Seit 2003 hat das IBB 70 Projekte, 650 Vorträge und Moderationen sowie drei Internationale Schulleitungssymposien, das letzte

parallel als Bildungssymposium Schweiz mit 800 Teilnehmenden aus 52 Ländern, durchgeführt. Darüber hinaus sind zahlreiche Bücher, Aufsätze und Handreichungen für die Praxis veröffentlicht worden.

### Diverse Projekte

Auch das IZB bringt eine internationale Dimension in den Bildungsdiskurs. Thematisch fokussiert es sich auf Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit, auf Interkulturalität und Internationalisierung. Es verbindet Forschung, Entwicklung und Lehre und macht sein Know-how nutzbar für Studenten und Dozenten, für Bildungsinstitutionen und für solche in der Entwicklungszusammenarbeit. Projekte der letzten zehn Jahre sind beispielsweise die Entwicklung von Standards für die Lernumgebung öffentlicher Schulen in der Mongolei oder das Integrations- und Mentoringprojekt «Nightingale». Hier arbeitet die PH Zug mit den Stadtschulen Zug (Schulhaus Guthirt) zusammen.

## Grossartige Team-Leistung

In diesem Jahr waren in den verschiedenen Projekten und insbesondere rund um das Schulleitungssymposium von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des IBB zahlreiche Aufgaben zu bewältigen. Diese Team-Leistung ist ein sehr wichtiger Faktor für den Erfolg des IBB.

### Das IBB-Team zum SLS 2013



### SLS Nachfeier am 26. November



## **Die besten Wünsche zur Weihnachtszeit und für das Jahr 2014**

Das gesamte Team des IBB dankt allen Kolleginnen und Kollegen, Kooperationspartnern und Auftraggebern für die Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und sehr gute Zusammenarbeit und wünscht frohe und besinnliche Weihnachten sowie einen guten Start in ein gesundes und erfülltes neues Jahr 2014!

