



Margret Rössler: Tagungsbericht 2. ESHA Konferenz der deutschsprachigen Regionen in Europa in Goldrain /Coldrano (12.-14. Oktober 2009)

Mittleres Management – ein untergeordneter Aspekt von Schulleitung? Keineswegs. Die Entwicklung von Schule in Richtung auf mehr Selbständigkeit bringt die Notwendigkeit neuer Formen von Leitung und Organisation mit sich. Eine einsträngige Leitungsebene mit einer Leitungsperson und allenfalls einer Stellvertretung kann eine den neuen Aufgaben entsprechende Form von Leitung nicht mehr hervorbringen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickelten eine intensive Auseinandersetzung mit den darin enthaltenen Herausforderungen und Fragestellungen, mit Beispielen und Erfahrungen und besonders mit den interessanten Modellen aus den Vorträgen Dr. Asselmeyers (Universität Hildesheim) und G. Rembados, Präsident des italienischen Schulleitungsverbandes ANP.

Wie lassen sich Lehrerinnen und Lehrer für die Schulentwicklung interessieren?

Wie Kompetenzen bei Lehrkräften entwickeln und unterstützen, so dass die Schule eine Anzahl von übergreifenden Aufgaben und Arbeitsbereichen an geeignete Kolleginnen und Kollegen übertragen kann?

Wie lassen sich professionelle Lerngemeinschaften entwickeln?

Wie kann man die Selbststeuerungseinrichtungen der Schule entsprechend verbessern, wie ein Verantwortungsgefühl für die Schule als Ganzes bei den Lehrkräften bewirken?

Was bedeutet das für die Organisation der Schulleitungskräfte und das Führungsverständnis?

Diese Fragestellungen aus der ersten deutschsprachigen ESHA-Regionalkonferenz in Basel (2008) gaben den Impuls für das Tagungsthema in Goldrain:

### **„Schulführung und mittleres Management“**

Dr. H. Asselmeyer von der Universität Hildesheim referierte unter Einbeziehung seiner Erfahrungen aus einem laufenden Forschungsprojekt zu Führungsrollen und Prozessgestaltung der Schulentwicklung, wobei Schule als vielgestaltiges und vernetztes System gesehen wird.

Er benannte wichtige neue Herausforderungen an Leitung und erläuterte die Notwendigkeit eines neuen Führungs-Interesses in Schule, das pädagogisch motiviert sein soll, d.h. durch die Kernaufgaben von Schule, wie sie von ihren Mitgliedern selbst erkannt und benannt werden. Selbstverantwortung heißt auch Selbststeuerung – diese muss gelernt werden, für diese müssen geeignete Formen entwickelt werden. Wichtig dabei sei die Transparenz der Ziele und der Positionen sowohl der Schulleiter/innen als auch der ständigen Vertretung und Mitglieder eines mittleren Managements. Fundierung und Legitimation des Leitungshandelns und Bereitstellung von Raum für die Entwicklung eigener Projekte aus dem Kollegium heraus verlangen einen interaktiven Prozess der Verständigung und der Entscheidung über Projekte, die gemeinsam – von Schulleitung, Funktionsinhabern und Kollegium - als wichtig erachtet und kontraktiert werden und daher Interesse und Selbstverpflichtung evozieren.

Der Vorsitzende der italienischen Schulleitungsorganisation ANP, G. Rembado, entwickelte von einem ganz anderen Ansatz aus ein mögliches Modell der Gewinnung von Lehrkräften für Positionen des mittleren Managements, wobei es um die Wahrnehmung neuer Aufgaben von Schule geht, wie z.B. die Teilnahme an Entwicklungs- und Forschungsprojekten, die Durchführung von schulinterner Evaluation, der Mitwirkung bei der Bewertung von Lehrkräften und überhaupt aller Tätigkeiten einer autonomen Schule, die über „normale“ Unterrichtstätigkeit in der Klasse hinausgehen und zusätzliche Qualifikationen erfordern.

Der Vorschlag Rembados bricht mit der bisherigen „fiktiven `Einheitlichkeit` des Lehrerberufs“ und mit der Karriere nach Dienstjahren. Stattdessen wird ein leistungsbezogener Karriereweg entworfen, der Engagement und Energie belohnt, und zwar dort wo die Schule sie braucht. Dies sollte nicht zufälligen Entscheidungen überlassen bleiben. Systematische Ausbildung für die benannten Aufgabenbereiche, Durchlaufen eines Bewertungsverfahrens mit Zertifizierung der entsprechenden Kompetenzen und eine klare Regelung für die Stellenbesetzung, ev. zeitliche Ausdehnung der Beauftragung und Honorierung dieser Funktionen sind nach diesem Ansatz einzurichten.

Im Einzelnen ist das im beigefügten Positionspapier Rembados nachzulesen.

Auf großes Interesse traf auch der Vortrag Frau Dr. Pulyers, Direktorin des Schulsprengels Meran Obermais. Sie erläuterte die historischen Ursachen der Deutschsprachigkeit Südtirols und der aktuellen Ausprägung der Schulautonomie in der autonomen italienischen Provinz. Die heutige Struktur des Schulwesens fasst eine regionale Gruppe von Grundschulen (1.-5. Klasse) und Mittelschulen (6.-8-Klasse) in sogenannten Sprengeln zusammen. Es schließt sich eine 5jährige weitere Schulausbildung an, die entweder in der Oberschule absolviert wird, die zur Matura führt, oder in der Berufsschule mit Berufsbezogenem Abschluss. Der Zugang zu beiden Schulformen der Oberstufe ist frei, es gibt keine Eingangsprüfung.

Die Schulsprengel haben einen Leiter/eine Leiterin für die ganze Gruppe der im Sprengel zusammengefassten Schulen (hier waren es z.B. 9 Grund- und Mittelschulen). Sie werden von einer Stellvertretung und einem mittleren Management bei der Schulleitung unterstützt. Das von Frau Pulyer gezeigte Organigramm der Aufgabenstruktur im Schulsprengel Obermais machte die Vielgestaltigkeit der Aufgaben und die verantwortlichen Leitungsstellen deutlich. Zudem war es ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass es sich hier nicht um ein gleichförmiges Muster der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten handelt, das an allen Schulsprengeln gleichartig zu sein hat, sondern dass die Einrichtung von Bereichen mit herausgehobenen Koordinierungs- und Leitungsaufgaben genau den Schwerpunkten der Schule entspricht, wie sie im Schulprogramm vereinbart und festgelegt sind.

### Zusammenfassung und Wertung der Tagung durch die Teilnehmer/innen

Eine gemeinsame Auswertungsrunde stellte die aus Sicht der Tagungsteilnehmer wichtigsten Aspekte zusammen. Die Beiträge wurden zusammengefasst in der Goldrainer Erklärung. (Text als Anlage).

## Wie geht es weiter?

In der Auswertungsrunde wurde eine Reihe von Aspekten genannt, die für eine künftige Arbeit im Rahmen regionaler ESHA-Tagungen wichtig und interessant erscheinen:

- Entwicklung von „Feldkompetenz“ für Schulleitungen
- Support der Politik durch Schulleitung
- Unterstützungssysteme für Schulleitungskräfte
- Umgang von Schulleitung mit der Outputsteuerung
- Umgang von Schulleitung mit Standards
- Rekrutierung, Ausbildung und stetige Weiterqualifizierung von Schulleitung
- Fortführung des Themas „mittleres Management“ (kleine Systeme; Führungskräfte der mittleren Ebene)
- Individualisierung – Inklusion - Integration

## Nächste Tagung:

**Der letztgenannte Themenkreis kristallisierte sich deutlich als Interesse für die nächste regionale ESHA- Tagung heraus und wurde daher konkreter formuliert:**

**„Individualisierung – Inklusion – Integration“ als politische Vorgabe zur Umsetzung in den Schulen. An diesem Beispiel sollen die implizierten Leitungsfragen bearbeitet werden, die sich aus dem politischen Auftrag ergeben:**

- ▶ **Wie sehen die Unterstützungssysteme aus, und welche sind notwendig und sinnvoll?**
- ▶ **Welchen Einfluss haben Schulgröße und Schulstruktur auf die Umsetzungschancen und die Gestaltung der Prozesse?**
- ▶ **Wo entstehen neue Räume für Professionalität bei der Umsetzung des Ziels von Integration/Inklusion/Individualisierung des Lernens? Neue Fachleute in den Schulen, neue Kompetenzen bei Lehrkräften, spezialisierten Lehrkräften, Leitungsmitgliedern?**
  - Was bringt die Öffnung zu neuen Professionen mit sich?**
  - Wie sind die personellen Ressourcen definiert und wie sind sie begrenzt?**
  - Wie werden die Veränderungen des Menschenbildes bewältigt, die mit dem Wechsel von Auslese und Trennung zu Integration und Gemeinsamkeit der unterschiedlich(en) Lernenden verbunden sind?**
  - Wie kann die Veränderung der Haltung zum neuen Konzept begründet und bewirkt werden?**
  - Was passiert mit denen, die die Veränderungen nicht mittragen wollen oder können? Welche Handlungsmöglichkeiten hat Schulleitung?**
- ▶ **Welche Rahmenbedingungen für die Gestaltung dieses tiefgreifenden Wandels hat Schulleitung?**
- ▶ **Wie wirkt sich die Größe der Schule auf diese Sachverhalte aus? Wie lassen sich die**

**geforderten und notwendigen Veränderungen in kleinen Schulen durchführen? Sind größere Einheiten wie z.B. Schulverbünde nötig, um anstehende Veränderungen im Bildungssystem zu gewährleisten? Was bedeutet das für professionelle Schulleitung?**

**Die Tagungsorganisation übernimmt die Schulleitungsvereinigung Rheinland-Pfalz, Ansprechpartner ist Theo Bauer.**

**Tagungsort: Landau, Rheinland-Pfalz**

**Zeit: voraussichtlich 13.-15. Oktober 2010**

Es wäre schön, möglichst vielen von Ihnen in dieser Fortsetzungstagung wieder zu begegnen.

Für das Jahr 2011 gibt es die Einladung Ungarns nach Fünfkirchen, die deutschsprachige regionale ESHA-Tagung zu organisieren. Ansprechpartner/in: Gabriella David, Direktorin des Valeria.Koch-Schülerheims, [gabi.david@freemail.hu](mailto:gabi.david@freemail.hu) und Dr. Frank Gabor, Direktor des Valeria Koch Schulzentrums, [fgabor@dus.sulinet.hu](mailto:fgabor@dus.sulinet.hu).

Schleswig-Holstein möchte gerne anschließen im Jahr 2012. Ansprechpartner: Uwe Niekiet, Vorsitzender des Verbandes der Schulleiter Schleswig-Holsteins, [u.niekiet@sh-home.de](mailto:u.niekiet@sh-home.de).

Das Interesse an der Fortsetzung dieser Tagungsreihe und des Austausches auf der Ebene deutschsprachiger europaweiter Konferenzen ist sehr erfreulich.

Ich freue mich auf unser Wiedersehen in Landau im kommenden Herbst.

Mit freundlichen Grüßen und besten Wünschen für Ihre Arbeit in Ihrer Schule

**Margret Rössler**

ASD (Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands),  
National Coordinator Germany  
Regionalbeauftragte German Speaking Regions ESHA